

İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Kur'an-ı Kerim'de Liyakat

Merit in the Holy Qur'an in the Context of Human Resources
Management

Lütfi ÖZBEY

Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Arap Dili ve
Belagatı Anabilim Dalı
Asst. Prof. Dr., Ordu University, Faculty of Theology, Department of
Arabic Language and Rhetoric, Ordu/Türkiye

lutfuozbey72@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-6004-1857

Yusuf ESMER

Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim
Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı
Assoc. Prof. Dr., Bayburt University, Faculty of Applied Sciences,
Department of Management Information Systems, Bayburt/Türkiye

yesmer@bayburt.edu.tr

ORCID: 0000-0003-3691-1730

Makale Bilgisi | Article Information

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Date Received: 28 Haziran/June 2025

Kabul Tarihi / Date Accepted: 11 Ağustos/August 2025

DOI: 10.53683/gifad.1729408

Atıf / Citation: Özbey, Lütfi-Esmer, Yusuf. "İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Kur'an-ı Kerim'de Liyakat/ Merit in the Holy Qur'an in the Context of Human Resources Management". *Gifad: Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi / The Journal of Gümüşhane University Faculty of Theology*, 15/29 (Ocak/January 2026/1): 471-500

İntihal: Bu makale özel bir yazılım ile taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

Plagiarism: This article has been scanned by special software. No plagiarism was detected.

Web: <http://dergipark.gov.tr/tr/pub/gifad> **Mail:** ilahiyyatdergi@gumushane.edu.tr

Copyright© Published by Gümüşhane Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi / Gümüşhane University, Faculty of Theology, Gümüşhane, 29000 Türkiye. Bütün hakları saklıdır. / All right reserved.

Öz

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nde dikkati çeken ilkelerin başında liyakat gelmektedir. Bu ilkenin hem kamu hem de özel sektörde personel alımı, terfi ve performans değerlendirme gibi İKY süreçlerinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışmanın amacı, İKY bağlamında Kur'ân-ı Kerîm'de liyakat olgusunu inceleyerek, modern İKY uygulamalarıyla nasıl bütünleştirilebileceğini tartışmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Kur'ân-ı Kerîm'deki liyakat ile ilgili âyetler ve bu yöndeki hadisler incelenerek, liyakatle ilgili ilkelerin İKY süreçlerine nasıl uygulanabileceğine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada, Kur'ân-ı Kerîm'deki liyakat yaklaşımının adalet ve hakkaniyetle doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kur'ân'i liyakat yaklaşımına uygun hareket eden örgütlerin, çalışan memnuniyeti ve örgütsel verimlilik açısından daha başarılı olacağı, liyakat ilkesinin ihmal edilmesinin ise örgütsel adalet duygusunu zedeleyeceği ve çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyeceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda Kur'ân-ı Kerîm'deki liyakat yaklaşımının önemini vurgulayan eğitim programları düzenlenerek işe alım, terfi ve değerlendirme süreçlerinde şeffaflık sağlanmalı, iş performansını objektif kriterlere göre değerlendiren sistemler geliştirilmeli, örgüt içinde liyakat ilkesine uygunluğu denetleyen bağımsız komisyonlar oluşturulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: *Arap Dili ve Belagatı, Kur'ân-ı Kerîm, Yönetim, İnsan Kaynakları, Liyakat, Ehliyet.*

Abstract

Merit is one of the most important principles in Human Resources Management (HRM). This principle has an important role in HRM processes such as recruitment, promotion and performance evaluation in both public and private sectors. The purpose of this study is to examine the concept of merit in the Qur'an in the context of HRM and discuss how it can be integrated with modern HRM practices. Document analysis technique was used within the scope of qualitative research method in this study. By examining the verses related to merit in the Holy Qur'an and the hadiths in this direction, evaluations were made on how the principles related to merit can be applied to HRM processes. In the study, it was determined that the approach to merit in the Holy Qur'an is directly related to justice and fairness. It was stated that organizations acting in accordance with the Qur'anic approach to merit will be more successful in terms of employee satisfaction and organizational efficiency, while neglecting the principle of merit will undermine the sense of organizational justice and negatively affect employee motivation. In this context, training programs emphasizing the importance of the merit approach in the Holy Qur'an should be organized to ensure transparency in recruitment, promotion,

and evaluation processes, systems that evaluate job performance according to objective criteria should be developed, and independent commissions should be established within the organization to monitor compliance with the principle of merit.

Keywords: *Arabic Language and Rhetoric, Qur'an, Management, Human Resources, Merit, Competence.*

Extended Summary

Islam is a religion that provides guidance in worldly matters as well as in otherworldly matters, and it guides people in all their affairs and activities related to worldly life and guides them on how and in what way they should do what they should do and how they should do it. In this context, it is important in Islam to give every job to its competent people, in other words, to take merit as a basis. Merit is one of the fundamental principles of Islam and is an important value that must be applied to ensure order in all areas of individual and social life. For this reason, the principle of merit comes to the fore in many areas of both individual and social life. Especially for the construction of a fair and efficient working environment, the rules offered by the Qur'an are an important source of reference. In this study, the phenomenon of merit in the Holy Qur'an is examined in the context of human resources management and how the merit approach in the Holy Qur'an can be integrated with modern HRM practices and the effects of this integration on organizational efficiency and justice are discussed. In this context, the study was designed as a qualitative research and it was deemed appropriate to use the document analysis technique for the purpose of the study. In this direction, verses in the Qur'an and hadiths related to merit were analyzed. Some inferences and suggestions were made by evaluating the application of the principles related to merit in the verses and hadiths to today's modern HRM processes.

In the Islamic perspective, competence is a process of competence that is not limited to innate characteristics but is shaped by the individual's efforts, education and personal development over time. This understanding requires the adoption of potential-based approaches in HRM and the consideration of individuals' long-term development tendencies. Focusing not only on outputs but also on contribution to the process and individual effort in performance evaluations will increase fairness and motivation, while measuring dynamic qualities such as ethical stance, determination and learning capacity in recruitment processes will contribute to sustainable organizational success. In this context, organizations need to build talent management not only on selecting talented people but also on developing the

potential to achieve competence.

From an HRM perspective, competence represents the knowledge, experience and technical competencies of employees, while merit is the complement of these qualities with moral attitude, psychological balance and conformity to organizational values. A merit-based approach considers not only the ability to do the job, but also the capacity to carry out that job in a fair, responsible and ethical manner. In this context, the assessment of psychological suitability through personality inventory analysis and value-based interviewing practices can be expanded in recruitment processes. In addition, organizational trainings for the ethical development of employees and performance systems that reward merit can increase organizational commitment and motivation. In addition, it is thought that taking merit criteria into account as well as competence in promotions to managerial positions will contribute both to the establishment of a fair working environment and to long-term organizational success.

The Islamic principle of consultation provides an ethical basis for promoting employee representation and participatory decision-making in HRM. Shaping organizational decisions in consultation not only with senior management but also with relevant employees increases ownership and motivation. Consulting experts in key HRM processes such as recruitment, performance evaluation and career planning increases the accuracy of decisions. A culture of consultation enables managers to lead as empathetic, consultative and values-based individuals. In this context, HRM units should systematize consultation within the organization through tools such as advisory boards, internal feedback mechanisms and common sense meetings.

474

Islamic HRM is based on structuring the distribution of tasks in a fair and efficient manner, taking into account the moral values and innate abilities of individuals. This understanding allows identifying the innate character or temperament of each individual at an early age and directing them to areas where they can contribute to the benefit of society. Organizational human resources policies should focus not only on professional competencies but also on the value-based stance and intrinsic motivation of individuals. In this context, talent management processes need to be supported by guidance mechanisms from childhood and reinforced by training, counseling and guidance systems. Therefore, it can be said that employing individuals equipped with religious sensitivities in the right fields will both increase the efficiency of organizations and strengthen social morality.

In conclusion, Islam encourages moral responsibility and social

cohesion in business life and commands fair treatment of employees. Individuals are expected not only to adopt Islamic values but also to make them visible in the work environment. HRM practices should be based on impartiality and merit in recruitment, evaluation and rewarding processes. Nepotism, which has become widespread recently, is a type of organizational injustice that has no place in Islamic culture and damages organizational peace, and this practice should be avoided. In this context, it is recommended to organize training programs emphasizing the importance of the merit approach in Islam, to ensure transparency in HRM processes such as recruitment, promotion and evaluation, to develop systems that evaluate job performance according to objective criteria, and to establish independent commissions that monitor compliance with the merit principle within the organization.

Giriş

Klasik Yönetim Kuramları ile örgütlerde ortaya çıkan personel yönetimi, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisi sonucu gelişen çağdaş yönetim yaklaşımları ile değişime uğramış ve böylece İKY yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İKY, personel yönetiminin üstlendiği tüm görevleri yerine getirmenin yanında, insanı örgütler için en önemli kaynak olarak gören anlayışa sahip bir yönetim yaklaşımıdır.¹

475

İKY, bir örgütün en değerli varlığı olan insanı etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlayan bir örgüt fonksiyonudur. Bu fonksiyon, çalışanların işe alımlarından, işe alıştırmalarına, eğitilmelerine, motivasyonlarına, performanslarının değerlendirilmesine, ücretlendirilmelerine ve kariyer gelişimlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. İKY hem bir çalışma hem de bir uygulama alanıdır. Örgüt içindeki insanları yönetmek için örgütün biçimsel sistemini planlama, bulma, inşa etme, koordine etme, kullanma ve ele alma sürecine odaklanmaktadır.² İKY felsefesi iki temel yaklaşım üzerine kuruludur. Bunlar; örgütsel amaçlar doğrultusunda insanın verimli kullanılması ile çalışan gereksinimlerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanmasıdır. Bu yaklaşımlar açısından bakıldığında İKY bir yandan çalışanın yüksek bir performansla iş görmesi, diğer yandan çalışanın yaşam kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Böylece yaptığı işten tatmin olmuş

¹ Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31/1 (2012), 205-206.

² Altuğ Çağatay – Selman Kızılkaya, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracının Liyakate Esas Görüşlerle Olan İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 23/1 (2021), 250.

mutlu bir insanın daha verimli olabileceği düşüncesi benimsenerek iş doyumuna öncelik verilmektedir.³ Bu felsefe doğrultusunda İKY'de birden fazla temel ilke bulunmaktadır. Bu ilkelerden bazıları liyakat, kariyer, eşitlik, güvence, tarafsızlık ve gizlilik olup, bunlar arasında liyakat örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmaları ve uzun dönemde başarılı olmaları noktasında ayrıca kritik öneme sahip bir ilkedir. Aynı zamanda iyi yönetim ilkelerinden biri olan liyakat, Arapça kökenli bir kavram olup, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre *"bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygun ve yaraşır olma durumu, yeterlilik"* anlamlarına gelmektedir.⁴ Liyakat, belirlenen işe en uygun veya işi yapabilme yeterliliğine sahip diğer bir ifade ile işin ehli olan kişinin istihdam edilmesini ifade etmektedir.⁵ Liyakat ilkesi, özellikle yönetim, iş dünyası ve toplumsal yaşam gibi birçok alanda önemli bir tartışma konusudur. Liyakat ilkesine bağlı kalınması, örgütlerin gelişmesi ve toplumsal kalkınma için vazgeçilmez dini ve ahlaki bir koşul olarak görülmekte ve tüm dinlerde vurgulanan bir husus olmaktadır.

İslam'da her işin ehline verilmesi, diğer bir deyişle liyakatin esas alınması önemli bir durumdur. Liyakat, İslam'ın temel ilkelerinden biri olup bireysel ve toplumsal hayatın her alanında düzenin sağlanması için uygulanması gereken önemli bir değerdir.⁶ Bu nedenle liyakat ilkesi hem bireysel hem de toplumsal yaşamın birçok alanında ön plana çıkmaktadır. Özellikle adil ve verimli bir çalışma ortamının inşası için Kur'an-ı Kerim'in sunduğu kurallar önemli bir referans noktasıdır.

476

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi bağlamında Kur'an-ı Kerim'de liyakat olgusu incelenmekte ve Kur'an liyakat yaklaşımının modern İKY uygulamalarıyla nasıl bütünleştirilebileceği ve bu bütünleşmenin örgütsel verimlilik ve adalet üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde İKY'yi islami perspektiften inceleyen araştırmaların olduğu⁷ ancak bu çalışmalarda liyakat olgusuna

³ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik* (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2014), 315.

⁴ Türk Dil Kurumu (TDK), "Liyakat" (Erişim 30 Ocak 2025).

⁵ Berkay Aksu – Halil İbrahim Özmen, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi* 1/1 (2022), 75.

⁶ Nurullah Güngör, "İslam'ın İlk Yıllarında Liyakat İlkesi", *Ombudsman Akademik* 6/11 (Temmuz-Aralık 2019), 114.

⁷ Bilal Khan vd., "Human Resource Management: An Islamic Perspective", *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 2/1 (2010), 17-34.

odaklanılmadığı görülmektedir.⁸ Dolayısıyla bu çalışmanın Kur'ân-ı Kerîm perspektifinden İKY'de liyakat olgusunu ele alması açısından önemli olduğu, literatüre katkı sağlayacağı ve ilgililere yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma, görüşme, gözlem, içerik analizi ve doküman analizi gibi nitel tekniklerin kullanılarak bilinen ya da keşfedilmemiş sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara yönelik sosyal bir ortam içerisinde elde edilen bulguların derinlemesine, doğal olarak ve yorumlayıcı bir şekilde incelenmesini kapsayan bir yöntemdir.⁹ Bu kapsamda çalışmanın amacı doğrultusunda doküman analizi tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Doküman analizi, araştırma verilerinin birincil kaynağı olarak çeşitli dokümanların toplanması, gözden geçirilmesi, sorgulanması ve analizi sürecidir.¹⁰ Bu bağlamda Kur'ân-ı Kerîm'deki liyakat ile ilgili âyetler ve bu yöndeki hadisler incelenmiştir. Âyet ve hadislerdeki liyakatle ilgili ilkelerin günümüz modern İKY süreçlerine uygulanması yönünde değerlendirmeler yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

1. Ehliyet

İslam'da liyakat yaklaşımı üzerinde durulurken liyakat kavramının anlam şemsiyesi altına giren diğer terimlere de dikkati çekmek gerekmektedir. Zira İslami açıdan yönetimde liyakat yani kısaca bir işe ehil olma söz konusu olduğunda ehliyet kavramının da bilinmesi önemlidir. Türkçede bu iki kavramın birlikte kullanımı, liyakat ilkesinin değerini ve kavramlar arası ilişkiyi vurgulamaktadır. Ehliyet ve liyakat sahibi kişi, görev tanımına uygun bilgi, deneyim ve meslek etiğine sahip kamu görevlisi olarak tanımlanmaktadır.¹¹ Bu itibarla ehliyet kavramın anlam dünyasına değinmenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

İslam dininin hedeflediği güven toplumunun ortaya çıkmasında ihtiyaç duyulan en önemli ilkelerden biri kişilerin ehil oldukları görevleri üstlenmeleridir. Bu sebeple güven toplumunun oluşumunda liyakat kavramı gibi ehliyet kavramı da önemli bir yer tutmaktadır. Genellikle ehliyet

⁸ Abdul Hamid Chowdhury vd., "Human Resource Management from Islamic Perspective", *Bangladesh Journal of Integrated Thoughts* 7/10 (2012), 19-36.

⁹ Ali Baltacı, "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5/2 (2019), 369.

¹⁰ Ramazan Sak vd., "Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi", *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi* 4/1(2021), 228.

¹¹ Ergin Ergül, "Mevlânâ Perspektifinden Kamu Yönetiminde Liyakat ve Ehliyet İlkesi", *Ombudsman Akademik* 6 (2017), 80.

kavramı, liyakat kavramıyla eşanlamlı biçimde kullanılsa da aralarında belirli ölçüde farklılıklar bulunmaktadır.

Ehliyet kavramı Arapça *ehele* (اهل) kökünden türetilmiş yapay bir mastar olarak *ehliyyet* (اهلية) şeklinde gelen bir kelimedir. Bu kelime, sözlükte “*layık olma, yetkili olma, elverişli ve yeterli olma*” gibi manaları içermektedir.¹² Türkçede motorlu taşıtların kullanımı için kişinin yeterli olması anlamında kullanılan ehliyet kavramı, İslam hukuku içerisinde kişilerin din ve hukuk açısından herhangi bir hükme konu olma durumunu ifade etmektedir.¹³ İslam hukuku açısından da bir terim olarak kullanılan ve kişinin kendi sorumluluğunu almaya yeterli ve elverişli olması şeklinde özetlenebilecek ehliyet kavramı bu açıdan bakıldığında insanın yaptığından sorumlu olabilmesi yönüyle diğer canlılardan farklı olmasına sebep olacak önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Allah Teâlâ Kur’ân-ı Kerîm’de “*O, kendisinden sakınılmaya layık, bağışlamaya da ehildir.*”¹⁴ şeklinde buyurarak “*layık olmak, ehil olmak*” ifadesini kendisi için de kullanmıştır. “*Hani, Rabbin meleklerle: ‘Ben yeryüzünde bir halife yaratacağım’ demişti.*”¹⁵ âyeti gereğince insan, Allah Teâlâ’nın yeryüzündeki halifesidir. Bu sebeple Allah Teâlâ, kendi zatından bulunan birçok sıfatı kendisine halife kıldığı insana vermiştir ki; bunlardan biri de ehil olmadır. Bu perspektiften bakıldığında, yalnızca insana özgü kılınmış olması yönüyle ehliyet büyük önem arz etmektedir. Allah Teâlâ’nın kendi kalamında ifade etmiş olduğu yetki ve sorumlulukları, üstlenebilecek donanım ile yarattığı tek canlı olan insana yüklemiş olması kavramın hassasiyetini göstermesi açısından son derece önemlidir.¹⁶

İnsanın Allah Teâlâ’ya karşı sorumluluklarını yüklenebilme özelliği anlamına gelen “ehil olma” tabiri ile İslam’ın hedeflediği güven toplumunun oluşumu noktasında “göreve ehil olma” içerik itibarıyla paralellik arz etmektedir. Allah Teâlâ, yeryüzünde tesis etmek istediği hayat nizamını oluşturma noktasında ehil kabul edilen insandan, bu düzenin kurulması esnasında dikkat etmesi gereken noktaları yine Kur’ân-ı Kerîm’de talep etmiştir. “*Şüphesiz Allah Teâlâ size emanetleri ehline vermenizi ve insanlar arasında*

¹² Muhammed Murteza el-Hüseyn ez-Zebîdî, *Tâcü’l-’arûs min cevâhiri’l-kamûs*, thk. Heyet (Kuveyt: Daru’l-Hidâye-Daru İhyai’t-Tûras, 2001), “ehl” 28/41.

¹³ Ali Bardakoğlu, “Ehliyet”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 1994), 10/533.

¹⁴ *Kur’ân-ı Kerîm Meâli*, çev. Halil Altuntaş – Muzaffer Şahin (Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, 2011), el-Müddessir 74/56.

¹⁵ el-Bakara 2/286.

¹⁶ el-Haşr 59/21.

*hükmettiğinizde adâletle hükmetmenizi emrediyor...*¹⁷ âyeti, bu talep doğrultusunda kurulacak bir nizamın temel dinamiklerinden biri olan söz konusu iş açısından ehil olma hususuna işaret etmektedir. Dolayısıyla İslami açıdan bir işe ehil olma denildiğinde, kişinin doğumundan itibaren yetişmesi, çalışması ve gayret göstermesi suretiyle üstlenebileceği vazifelerin gereklerine sahip olması anlaşılmalıdır. Bu özellikler o kişinin özel gayretinin ve emeklerinin toplamının neticesi olduğu söylenebilmektedir.

İslami bakış açısıyla ehliyet, bireyin sürekli gelişim ve çaba yoluyla yetkinlik kazanmasını ifade etmektedir. Bu da İKY'de yetkinlik temelli işe alım ve liyakat ilkesinin önemini vurgulamaktadır. Kişisel emek ve gayretin esas alınması, performans yönetim sistemlerinde sadece sonuçlara odaklanmak değil, sürece de değer verilmesini gerekli kılarak etik olmayı öngörmektedir. Ayrıca bu anlayış İKY'de etik değerlere dayalı liderliği (etik liderlik) ve çalışan seçimini de teşvik ederek çalışan memnuniyetine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımın modern İKY uygulamalarındaki yetkinlik odaklı yönetim, sürekli öğrenme ve kariyer planlama ilkeleri ile örtüştüğünü söylemek mümkündür.

2. Liyakat

Arapçada *leyeka* (لَيَاكَة) fiilinin mastarı olarak *liyakat* (لَيَاكَة) şeklinde gelen kelime kök anlamı itibarıyla “bir şeyin bir şeye yapışması, yeterli olmak, ayık olmak, yakışmak ve yaraşmak” gibi anlamlara gelmektedir.¹⁸ Kişiye elbisenin yakışmasında olduğu gibi¹⁹ herhangi bir iş ve makam söz konusu olduğunda o işi yapmaya ehil ve uygun olma durumu ve o işin gerektirdiği yetenek, donanım ve beceriye sahip olmayı ifade eden bir kavramdır. Liyakat kavramı, bu açıdan ele alındığında erdem, yetenek ve becerileri kendisinde toplamış olma durumunun var olması anlamında kullanılmaktadır. Arapların, kocasının kalbini kazanamayan kadın için kullanmış olduğu; مَا لَاقَتْ عِنْدَ زَوْجِهَا وَلَا عَائَتَ “kocasının yüreğine yapışamadı” cümlesindeki²⁰ yapışma manasını veren لَاق kelimesine bakıldığında, liyakatin asıl manasının kişiden

¹⁷ en-Nisâ 4/58.

¹⁸ Ebû Mansûr Muhammed b. Ahmed b. el-Herevî el-Ezherî, *Tehzîbu'l-Luğâ*, ed. Muhammed 'Avd Mir'ab (Beyrut: Dâru İhyâi't-Turâsî'l-'Arabî, 2001), “lyk” 9/234; Ebû'l-Fadl Muhammed b. Mukerrem b. 'Alî Cemâluddîn b. Manzûr er-Ruveyfî 'İbñ Manzûr, *Lisân'l-'Arab* (Beyrut: Dâru Sâdır, 1414), “lyk” 10/334.

¹⁹ Ebû Nasr İsmâîl b. Hammâd el-Cevherî, *Tâcu'l-luga ve sîhâhu'l-'Arabiyye*, ed. Ahmed 'Abdulğafûr 'Attâr (Beyrut: Dâru'l-İlm li'l-Melâyîn, 1987), “lyk” 4/1552.

²⁰ Ezherî, *Tehzîbu'l-Luğâ*, “lyk” 9/234.

ayrılmaz ve ona kimlik olan özellikler için kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Sosyal hayat için kullanıldığında bu kavram, bireyin birlikte yaşadığı toplumla bağdaşabilmesi için âdâb-ı muâşeret kurallarına uyulmasını ve toplumsal yaşantı açısından güzel davranışlar sergilenmesi erdemini ifade ettiği görülmektedir.²¹ Bu açıdan bakıldığında söz konusu kelimenin yapılan davranış veya eylemlerin kişiye yakışmaması ve yakıştırılamaması anlamında da kullanıldığı gözlemlenmektedir.²²

Arapça'da *leyeka* (ليق) kelimesinin diğer bir mastarı olarak *el-lik* (الليق) ifadesi kullanılmaktadır. Bu mastar bağlamında mananın ise önceki dönemlerde, yazı yazmak için kullanılan hokkanın içine konulan, mürekkebin dağılmasını ve dökülmesini engelleyen ipek ipliği ifade ettiği görülmektedir.²³ Bu bakış açısı göz önüne alındığında bir iş veya makam için liyakat, o makamın gereklerini yerine getirirken kırıp dökmemeyi, saçıp savurmamayı, sırrını ifşa etmemeyi ifade etmektedir.²⁴ Diğer yandan liyakat, örnek davranışlarla bütünleşip onları kendisine mal etmeyi, kendisini yetiştirmeyi ve bu değerlerle yaşamış olduğu topluma katkıda bulunmayı ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.²⁵ Liyakat kavramının değer ve ölçüsünün belirleyicisi ise hiç şüphesiz kişinin yaşamış olduğu toplumun bizzat kendisidir.²⁶

Liyakat kavramı, İslami açıdan kendisinden ayrılmayacağı bir diğer kavram olan ehliyet ile çok yakın bir ilişki içerisinde olduğu muhakkaktır. Burada gözden kaçırılmaması gereken husus, liyakatin üst çerçeve olduğu gerçeğidir. Dolayısıyla liyakat, bir görev veya makam ehliyetine sahip olan kişinin kendisi için ön görülen görev açısından fiziksel ve ruhsal uygunluğunu ifade etmektedir.²⁷

İKY bağlamında değerlendirildiğinde ehliyet, bireyin bilgi, beceri ve deneyim gibi ölçülebilir yetkinliklerini ifade etmekte, liyakat ise bu yetkinliğe sahip kişinin görevine ahlaki duruş, tutum ve psikolojik uygunluk ile

²¹ İbn Manzûr, *Lisân'l- 'Arab*, "lyk" 10/334.

²² Ebu Abdurrahman Halil b. Ahmed, *Kitâbu'l-Ayn*, thk. Mehdi el-Mahzumi, İbrahim es-Samurai (Mektebetü'l-Hilâl, 1988), "lyk" 5/214.

²³ Halil b. Ahmed, *Kitâbu'l-Ayn*, "lyk" 5/214.

²⁴ Sadettin Gürman, *Hiz. Peygamber'in Uygulamalarında Ehliyet ve Liyakat* (Ankara: Fecr Yayınları, 2023), 31.

²⁵ İbn Manzûr, *Lisân'l- 'Arab*, "lyk" 10/334.

²⁶ Stuart Tannock, "The Problem of Education Based Discrimination", *British Journal of Sociology of Education* 29 (2008), 441.

²⁷ Gürman, *Hiz. Peygamber'in Uygulamalarında Ehliyet ve Liyakat*, 34.

yaklaşabilmesini öngörmektedir. Liyakat, sadece işe uygunluğu değil, aynı zamanda kurumsal değerlere ve etik sorumluluklara uyumu da dikkate alan bütüncül bir değerlendirme çerçevesidir. Bu anlayış adil, şeffaf ve sürdürülebilir bir İKY sistemi oluşturma temelini oluşturmaktadır.

2.1. Kur'an-ı Kerim'de Liyakat İlkeleri

Kur'an-ı Kerim'in ilk muhatabı olan Mekke toplumuna bakıldığında, devlet yapısının teşekkül etmediği, kabile sistemine dayalı, dolayısıyla hak kavramından önce güç kavramının önceliğe sahip olduğu bir toplumla karşılaşılmaktadır.²⁸ Sosyal yapının bu şekilde olduğu Mekke toplumunda adalet, ehliyet ve liyakat gibi kavramların güç karşısında herhangi bir varlık iddia edemedikleri açıktır. Yeni bir düzeni inşa ve ibka etme gibi önemli bir iddiayla ortaya çıkan İslam dininin, temel kaynağı Kur'an-ı Kerim, toplum düzeni için olmazsa olmazların başında gelen adalet, ehliyet ve liyakat gibi söz konusu kavramları incelemekte ve bu kavramlara dikkati çeken birçok âyeti bünyesinde barındırmaktadır.

İslam'ın temel kaynağı durumunda olan Kur'an-ı Kerim'e bakıldığı zaman bir kimsenin herhangi bir göreve getirilmesi konusunda birçok noktaya temas ettiği görülmektedir. Kur'an-ı Kerim'de bunların üzerinde durulması ve iş hayatındaki durumu açısından öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi ele alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

481

2.1.1. Güvenilir Olma

Müslümanın günlük hayatını idame etme sürecini düzenleme bağlamında Kur'an-ı Kerim'de temel bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar inanan kişilerin günlük hayatlarını tanzim etmenin keyfiyetini ortaya koyduğu gibi aynı zamanda üstlenilen işlerin sorumluluk çizgilerini netleştirilmesi açısından da son derece önemlidir. Kur'an-ı Kerim'in sosyal hayatın idame edilmesi sürecinde, toplum adına görev üstlenip sorumluluğun altına girenlerden en temel ve birincil beklentisi "güvenilir ve emin olma" vasfına sahip olmalarıdır. Bu vasıfların, Kur'an-ı Kerim'in diğer beklentilerinden önce geldikleri ve daha önemli oldukları belirtilmesi gerekmektedir. Zira verilen görevde veya üstlenilen sorumlulukta güvenilirliğin olmaması diğer özelliklerin tamamını boşa çıkarmakta ve geçersiz hale getirecek bir sonucu beraberinde getirmektedir.

Kur'an-ı Kerim sosyal hayatta kişilerin güvenilir olma vasfını ifade

²⁸ Recep Özdemir, "İslâm Düşüncesine Göre Adâlet ve Adâletin Önündeki Engeller", *İslam Hukuku Araştırmaları Dergisi* 42 (Aralık 2023), 234.

ettiği lafızlardan biri de “hafîz” kelimesidir. “Hfz” (حفظ) fiilinden sıfat-ı müşebbehe olarak gelen “hafîz” kelimesi, unutmanın zıttı olarak “hatırda tutmak, sürekli zihninde canlı tutmak” manalarında kullanılmaktadır.²⁹ Bu anlam kelimenin aslında bulunan “bir şeyi korumak muhafaza etmek, duyduğunu unutmadan hafızasında saklayabilmek” gibi manalara paralel olarak “koruma” görevini hiç ihmal etmeden sürekli yerine getirmek manasındadır.³⁰ Zaten Allah Teâlâ’nın el-esmâü’l-Hüsna’sından biri olan ve aynı lafzı taşıyan “el-Hafîz” ismi de yer ve gökle birlikte onlarda var olan her şeyin korumasını kudretiyle üzerine alan manasını taşımaktadır.³¹ Dolayısıyla “hafîz”; uhdesinde olanı ne pahasına olursa olsun zayi etmeyen ve koruyan güvenilir kişi manasına gelmektedir. Türkçeye hfz (حفظ) fiilinden geçmiş olan “muhafazakâr” kelimesine TDK’nın verdiği tutucu manası,³² bu bağlamda tam maksadı anlaşılmayan, kendisine daha çok olumsuz bir çağrışım yapacak şekilde “değişime açık olmayan, her şeyi olduğu gibi korumak isteyen” manalarını yüklemiş bulunmaktadır. Oysa kelimenin gerçek manası; değerlerine ve inancına bağlı olan, onları muhafaza eden şeklinde olmalıdır. Bu açıdan ele alındığında hafîz kelimesi, inancının gereklerini muhafaza eden, inandığı değerlere ters davranmayan kişileri ifade eden bir kavramdır.

482

Sosyal hayatta ve özellikle iş hayatında özel bir öneme sahip olan muhafaza etme sıfatı, kişinin güvenilir ve emin olmasıyla mutlak manada doğrudan ilişkili bir sıfattır. Kişinin güvenilir ve emin bir kimse olması ise vazifenin ifası noktasında gerekli olan diğer tüm özelliklerden daha önce gelmektedir. Çünkü kişinin yapacağı işin doğası gereği ihtiyaç duyduğu teknik bilgi ve donanımın üst düzeyde sahip olmasının yanı sıra sorumluluğunun farkında olması ve işini hakkıyla yapması gibi özellikler tamamen güvenilir bir kimse olma özelliğinin varlığıyla bağlantılı hususlardır. Dolayısıyla kişinin hafîz olması, yani kendisine emanet edilen görevi gerektirdiği şekilde koruyarak emin ve güvenilir bir kimse olması, kişinin inancı, kişilik ve karakterinin sağlamlığını beraberinde getirmektedir.

Kur’an-ı Kerim’de, bir iş için görevlendirilecek olan kişide öncelikli olarak güvenilir olmasının geldiğini “hafîz” kelimesi ile ifade eden âyetler mevcuttur. İlgili âyetlerden biri şu şekilde zikredilmektedir:

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ اَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِينٌ

²⁹ İbn Manzûr, *Lisânü’l-‘Arab*, “hfz” 7/441.

³⁰ Ezherî, *Tehzîbu’l-Luğa*, “hfz” 4/265.

³¹ Ezherî, *Tehzîbu’l-Luğa*, “hfz” 4/265.

³² Türk Dil Kurumu (TDK). “Muhafazakâr” (Erişim: 10 Nisan 2025)

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي خَفِيفٌ عَلَيْهِمْ

“Kral dedi ki: ‘Onu bana getirin, onu kendime özel danışman yapayım.’ Onunla konuşunca, ‘Bugün sen katımızda yüksek yeri olan, **güvenilir birisin**’ dedi. Yûsuf da “Beni ülkenin hazinelerine tayin et! Çünkü ben çok iyi **muhafaza eder** ve bu işi iyi bilirim’ dedi.”³³

İlgili âyetin başında فَلَمَّا كَلَّمَهُ “Onunla konuştuğunda” ifadesi yer almaktadır. Bu âyet bir bütün olarak ele alındığında, Hz. Yusuf’un o günkü Firavunla konuştuğu ve ona kendisinin hangi sınavlardan geçtiği, niçin güvenilir bir insan olduğu ayrıca sahip olduğu donanım ve bilgileri anlattığı anlaşılmaktadır. Âyetin devamına dil bilgisi açısından bakıldığında; “yetkilisin” manasındaki “مَكِينٌ” kelimesi birinci haber, “güvenilirsin” anlamındaki “أَمِينٌ” kelimesi ise ikinci haber olarak gelmektedir. Buradan ise Hz. Yusuf’un anlattıkları karşısında Firavunun ikna olduğu ve Hz. Yusuf’un güvenilir bir insan olma vasfı sebebiyle ona yetki verdiği görülmektedir. Çünkü Hz. Yusuf, Firavun’a kendi vasıflarını ifade ederken önce “hafız” yani güvenilir, ikinci olarak da “âlim” yani son derece bilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu sıralamaya bakıldığında herhangi birinin bir göreve getirilirken önce güvenilir, sonra görevi konusunda donanımlı olması sıralamasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Âyette zikredilen “hafız” kelimesine müfessirlerin yaklaşımı, bu kelimenin aslında neyi ifade ettiğini göstermesi açısından önemlidir. Müfessirler, bu kelimeye genel olarak; “kendisine emanet olarak verilen malı, mülkü, emaneti korumak” anlamını vermiş olsalar da bazı müfessirler ve dil bilimciler buradaki kastı irdelemiş ve âyette geçmekte olan “hafız” kelimesinin, öncelikle dini vecibelerin; yani Allah Teâlâ’ya karşı sorumlulukların korunması manasına geldiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Endülüs’lü kıraat âlimi Ebû Amr Osmân b. Saîd b. Osmân ed-Dânî (ö. 444/1053), Kur’ân-ı Kerîm’de geçmekte olan “hafız” kelimelerinin hepsinin geçtiği âyetleri teker teker ele aldıktan sonra “muhafaza” kelimesinin, korunması gereken temel hususların muhafazası olarak anlaşılması gerektiğine vurgu yapmıştır.³⁴ Korunması gereken temel unsurların en başında ise dinin geldiği malumdur.³⁵ Ebu’l-Hasan Ali b. İsmail

³³ Yusuf 12/54, 55.

³⁴ Ebû Amr Osmân b. Saîd b. Osmân ed-Dânî, *el-Fark (et-Temyîz li'l-fark) beyne'd-dâd ve'z-zâ' fi kitâbillâhi 'azze ve celle*, thk. Hatim Salih ez-Zâmin (Dimaşk: Daru'l-beşâir, 2007), 59.

³⁵ Merve Şişman, “Nefsin (Canın) Korunması İlkesine Muhalif Bazı Rivayetler ve Tahlili”, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15/1 (2022), 1-3.

el-Mursî (ö. 458/1067) ve Fîrûzâbâdî (ö. 817/1415), de bu kelimenin meharimi/zarûrat-ı hamse³⁶ koruma anlamında kullanıldığını ifade etmişlerdir.³⁷

Müfessir ve dil bilgini Zemahşerî (ö. 538/1144), yukarıda ele alınan âyette geçen “ben hafızım” ibaresini; “ben adaleti yerine getirme, hakkı ikame etme ve Allah Teâlâ’nın hükümlerini uygulama noktasında güvenilirim” şeklinde anlamıştır.³⁸ Dolayısıyla onun bu yaklaşımı, “hafız” kavramının öncelikli olarak Allah Teâlâ’nın emir ve yasaklarını koruma noktasındaki hassasiyet ve güvenilirliğe işaret ettiğini göstermektedir.

Kur’ân-ı Kerîm’de geçmekte olan; “*Ey iman edenler! Allah Teâlâ’ya ve peygambere ve sizden olan ülü’l-emre³⁹ itaat edin.*”⁴⁰ âyetinde iman eden kimselerin kendilerini yöneten kimselere itaatini, Allah Teâlâ kendisine itaatle bağlamış ve bu itaati ise “sizden olan” vurgusuyla iman etmiş olmaya bağlamıştır. Dolayısıyla toplumdaki en üst makam denilebilecek yöneticilik makamında kendisine uyulmasının, kişinin imanlı olmasıyla birinci derecede bağlantılı hale getirilmesi diğer görevler için bu durumunun ilk şart olmasını gerekli hale getirdiği söylenebilmektedir. Bununla birlikte kurtuluşa erecek olan müminlerin özelliklerinin sayıldığı ve ismi de Mü’minûn (Müminler) suresi olan sureye bakıldığında, sayılan maddeler içerisinde güvenilir olmanın öncelikli olduğu görülmektedir.⁴¹ Sonuç olarak toplumda görev üstlenecek bir kişinin Kur’ân-ı Kerîm’a göre ilk özelliğinin “güvenilir bir mümin olması” şeklinde ifade edilmesi daha doğru olmaktadır.

484

Hız. Peygamber’in hadislerine bakıldığında ise güvenilir ve emin olmanın imanın gerekleri arasında bir Müslümanın olmazsa olmaz vasıflarından sayıldığı görülmektedir. Nitekim “*Güvenilirliği olmayanın imanı*

³⁶ Dinin korunmasını temel olarak öncelediği din, nefis, akıl, nesil ve maldan oluşan beş temel esas. Yakup Çalışkan, “Zarûrat-ı Hamse Bağlamında Teyşirin Dinî Hükümlere Etkisi”, *İhya Uluslararası İslâm Araştırmaları Dergisi* 10/1 (2024), 99.

³⁷ Ebu’l-Hasan Ali b. İsmail b. Seyyide el-Mursî, *el-Muhkem ve’l-muhîtu’l-azam*, thk. Abdülhamid Hindâvî (Beyrut: Daru’l-Kütübî’l-İlmiyye, 2000), 3/284; Ebü’t-Tâhir Mecdüddîn Muhammed b. Ya’kûb b. Muhammed Fîrûzâbâdî, *el-Kâmûsü’l-muhîd*, thk. Mektebu tahkîkî’t-tûras (Beyrut: Müessesetü’r-Risale, 2005), “hfz” 695.

³⁸ Ebü’l-Kâsım Mahmûd b. Ömer b. Muhammed el-Hârizmî ez-Zemahşerî, *el-Keşşâf ‘an Hakâ’iki Gavâmizi’t-tenzîl ve ‘uyûni’l-ekâvîl fi vüücûhi’t-te’vîl* (Beyrut: Daru’l-Kitâbî’l-Arabi, 1407), 2/485.

³⁹ İslâm toplumunda üst yöneticileri ve toplumsal otorite sahibi kimseleri anlatan bir tabir. Bkz: Talip Türcan, “Ülü’l-Emr”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2012), 42/295.

⁴⁰ en-Nisâ 4/59.

⁴¹ el-Mü’minûn 23/8.

da yoktur."⁴² hadisi inanç ve güvenilir olmanın ne denli bağlantılı ve olmazsa olmazlar arasında olduğunu göstermesi açısından mühimdir. Bu rivayet, güvenilirliğin sadece bireysel bir ahlaki sorumluluk değil, aynı zamanda kurumsal yönetim ve stratejik yönetim anlayışının temeli olduğunu ortaya koymaktadır. İKY'de güvenilirlik, adil işe alım, şeffaf performans değerlendirme, etik liderlik ve etik yönetim gibi süreçlerde vazgeçilmez bir ilkedir. Bu bakış açısıyla güvenilirliğin, hem örgüt kültürünü inşa etmede hem de çalışan bağlılığını ve kurumsal itibarı güçlendirmede önemli etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

2.1.2. Ehil ve Yeterli Olma

Bir işin sorumluluğunu üzerine alabilecek yeterliliğe sahip olma diye de tarif edilebilecek olan ehliyet ile ilgili Kur'ân-ı Kerîm'de en dikkat çeken âyetlerden bir tanesi de şudur:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*"Allah Teâlâ size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder. Allah Teâlâ size ne güzel öğütler veriyor. Şüphesiz Allah Teâlâ her şeyi işitmekte, her şeyi görmektedir."*⁴³

485

Hz. Peygamber'in Mekke'yi fethettiği gün Kâbe'de⁴⁴ nazil olan bu âyetin nüzul sebebine dikkat edildiğinde onun anlamı daha net bir biçimde anlaşılmaktadır.⁴⁵ Zira Kâbe, İslam'dan önce de Araplar tarafından kutsal kabul edilen ve kendisi için farklı hizmetleri üstlenmenin sosyal anlamda statü ve üstünlük vesilesi olduğu bir konuma sahiptir. Bu hizmet anlayışı çerçevesinde Mekke'nin fethi zamanında Kâbe'nin anahtarını taşıma vazifesi Osman b. Talha b. Abdullah'ta (ö. 42/662) bulunmaktadır.⁴⁶

Nisâ Suresi'ndeki âyetin inişine vesile olan olayın meydana gelişi şu şekilde olmuştur: Hz. Peygamber Mekke'yi fethettiğinde Kâbe'ye gelmiş ve Kâbe'nin anahtarını taşıyan Osman b. Talha'dan anahtarı kendisine

⁴² Ahmed b. Hanbel, *Müsnedü'l-İmam Ahmed b. Hanbel*, thk. Şuayb el-Arnâvûdî, Adil Mürşid (Müessesetü'r-risale, 2001), 19/376.

⁴³ en-Nisa 4/58.

⁴⁴ Bk. Sadettin Ünal, "Kâbe", *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2001), 24/14-21.

⁴⁵ Ebü'l-Hasen b. Beşîr el-Ezdî el-Belhî Mukatil b. Süleyman, *Tefsiru Mukatil b. Süleyman*, thk. Abdullah Mahmut Şehhate (Beirut: Daru İhyai't-Türasi'l-Arabi, 1423), 1/381.

⁴⁶ Ebû Ca'fer Muhammed b. Cerîr b. Yezîd el-Âmilî et-Taberî, *Câmi'u'l-Beyân 'an Te'vili 'Âyi'l-Kur'ân*, ed. 'Abdullah b. 'Abdulmuhsin et-Turkî (b.y.: Dâru Hicr, 1422), 7/170.

vermesini istemiştir. Bu sırada Hz. Peygamber'in amcası Hz. Abbas (ö. 32/653) Allah Rasulü'nün yanına gelerek, sikâye⁴⁷ görevinin kendisinde olması sebebiyle anahtarın da kendisine verilmesini talep etmiştir. Bunun üzerine Osman b. Talha anahtarı vermek istemeyerek elini geri çekmiş, Hz. Peygamber ise kendisine: “*Eğer Allah Teâlâ'ya ve ahiret gününe iman etmişsen anahtarı bana ver.*” demesi üzerine anahtarı Hz. Peygamber'e vermiştir.⁴⁸ Anahtarı Hz. Peygamber'e teslim etmesinin ardından Kâbe'nin kapısı açılmış, Kâbe putlardan arındırılmış ve Makâm-ı İbrahim bugünkü yerine konulmuştur. Hz. Peygamber dışarı çıkınca anahtarı önce amcasına vermiş o sırada bu âyetin nazil olması üzerine anahtarı ondan geri alarak Osman b. Talha'ya vermiş ve amcasına: “*Allah Teâlâ bazı şeylerin alınmasını bazı şeylerin ise alınmamasını istedi.*” diyerek âyetin hedefine işaret etmiştir.⁴⁹ Böylece Allah Teâlâ, Kâbe'nin anahtarını taşıma gibi o toplumda son derece önemi haiz bir makama Hz. Peygamber'in amcası değil, bu işi layıkıyla yerine getiren Osman b. Talha'yı uygun görmüş ve işin ehline verilmesi noktasında Hz. Peygamber'in adeta dikkatini çekmiştir.

Kur'an-ı Kerîm, sorumluluk dağıtımında liyakat ilkesini esas alarak görevin yetkin ellere bırakılması gerektiğini şu şekilde dile getirmektedir: فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ “*Eğer bilmiyorsanız bilgi sahibi olanlara sorun.*”⁵⁰

Âyet, körü körüne taklidin yanlışlığına dikkat çekmekte, delil ve hüccet ekseninde hareket edenlere, yani yaptığı işi bilerek yapanlara uyulması ve onlara sorulmasının gereğine işaret etmektedir.⁵¹ Âyette geçen “ehli zikir” tabiri bir işin uzmanını ifade etmektedir.⁵² Dolayısıyla işinde uzmanlaşmış olanların işin hakikati hususunda daha hak sahibi oldukları belirtilmekte ve onlara müracaat etmenin gerekliliği vurgulanmaktadır.

⁴⁷ Mekkeliler'in ve hac günlerinde Kâbe'yi ziyaret için gelenlerin su ihtiyaçlarının karşılanması görevi. Mustafa Sabri Küçükaşçı, “Sikâye”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2009), 37/177.

⁴⁸ Hûd b. Muhakkem el-Hevvârî, *Tefsîru kitâbillâhi'l- 'azîz*, thk. Hâc b. Said (Beyrut: Darü'l-Garbi'l-İslami, 1990), 1/391.

⁴⁹ Ebû Mansûr Muhammed b. Muhammed b. Mahmûd el-Mâtürîdî, *Tefsîru'l-Mâtürîdî (Te'vîlâtü ehli's-sünne)*, thk. Mecdî Baslum (Beyrut: Darü'l-Kütübî'l-İlmiyye, 2005), 3/221.

⁵⁰ en-Nahl 16/43; el-Enbiyâ 21/7.

⁵¹ Âyet her ne kadar anlatılan kıssaların doğruluğunun ehli kitabın âlimlerine sorulmasını ifade ediyor olsa da müfessirler bu bakış açısının genel olduğu şeklinde yorumlarını umumileştirmişlerdir. el-Mâtürîdî, *Tefsîru'l-Mâtürîdî (Te'vîlâtü ehli's-sünne)*, 6/509; Ebû'l-Kasım Zeynüslâm Abdülkerîm b. Hevâzin b. Abdilmelik el-Kuşeyrî, *Letâ'ifü'l-işârât (Tefsîru'l-kuşeyrî)*, thk. İbrahim el-Besyûnî (Mısır: el-Hey'etü'l-Mısriyye, ts.), 2/299.

⁵² Ebû Sa'îd 'Abdullâh b. 'Omer el-Şîrâzî el-Beydâvî, *Envâru't-Tenzîl ve Esrâru't-Te'vîl*, ed. Muhammed 'Abdurrahman el-Mar'aşlî (Beyrut: Dâru İhyâi't-Turâsî'l-'Arabî, 1418), 3/227.

Kur'ân-ı Kerîm'a göre bu hususta, tecrübe ve bilgi sahibine danışılıp işin ifa edilmesi, her iş kolu için geçerli bir önceliğe sahiptir.⁵³

Hz. Peygamber'in hayatına bakıldığında, işin ehline verilmesi ile ilgili şu ifadesi dikkat çekicidir: *إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ* "Bir iş layık olmayana verildiği zaman kıyameti bekle." Hz. Peygamber'in bu sözü, kıyamete dikkat çekmekten öte işin ehline verilmesinin toplumunun varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesinin en temel etkenlerinden birinin bu olduğunu ortaya koymasıyla alakalıdır. Zira işin ehli olmayanlar elinde heba edilmesi o toplumun temelini sarsacak olması nedeniyle aslında o topluluk için adeta bir kıyamet mesabesinde olmaktadır.

Bütün bu veriler ışığında herhangi bir işin sosyal alanda bir kimseye verilmesi noktasında, Kur'ân-ı Kerîm'in en temel dikkat çektiği ikinci hususun o işe ehil olma ve yüklenecek olduğu iş için yeterli olmayı öncelediği söylenebilmektedir. Bu durum İKY açısından değerlendirildiğinde, Kur'ân-ı Kerîm'in vurguladığı liyakat ilkesinin pozisyonlara ehil ve yeterli bireylerin atanmasının örgütsel başarı ve adalet açısından gerekliliğini göstermektedir. Bu anlayış, işe alım ve terfi süreçlerinde yetkinlik, deneyim ve etik değerlere dayalı bir değerlendirme sisteminin önemini ortaya koymaktadır. Aksi durumda örgütsel adalet algısının olumsuz etkileyeceği düşünülebilmektedir.

2.1.3. İşini Hakkıyla Yapma

Kur'an-ı Kerim'in liyakat bağlamında önem verdiği üçüncü husus, kişinin görevlendirildiği işin gereklerini yerine getirmesi ve bu göreve azami hassasiyet göstermesidir. Bir görevi layıkıyla ifa etme bilinci Kur'ân-ı Kerîm'de "ihsan" (إحسان) kelimesiyle ifade edilmektedir. Bu terimle ne kastedildiğini anlayabilmek için sözlük verileri incelenmelidir. İhsan kelimesi sözlükte, "Yaptığını güzel yapmak, işini kaliteli ve sağlam yapmak" anlamına gelmektedir.⁵⁴ *وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوَرَكُمْ* "...size şekil veren, suretinizi de mükemmel yapan..."⁵⁵ ayetinde yer alan ihsan kelimesi, yaratılışın mükemmelliğine ve olağanüstülüğüne vurgu yapmaktadır. Yine ihsan kelimesinin sözlüklerde "bir işi iyi ve mükemmel olarak yapma" anlamında kullanıldığı da

⁵³ Ebû 'Abdillâh Fahrüddîn Muhammed b. Ömer b. Hüseyin er-Râzî, *Mefâtîhu'l-Ğayb* (Beyrut: Dâru İhyâi't-Turâsî'l-'Arabî, 1420), 20/211.

⁵⁴ İbrahim Mustafa, Ahmet Hasan ez-Zeyyad, *Mu'cemu'l-Vasît* (Kahire: Mecmau'l-Lugatü'l-Arabiyye, 1985), "hsn" 1/180.

⁵⁵ el-Mü'min 40/85; et-Teğâbun 64/3.

görülmektedir. Bu manada Arapça'da var olan أَحْسَنُ الشَّيْءِ (ehsentü's-şey') "Bir işi en güzel ve en kaliteli şekilde yaptım." anlamındaki tabir karşımıza çıkmaktadır.⁵⁶ Bir işi en güzel şekilde yapan kimse için kullanılan ve "bir şeyi iyi ve mükemmel yapmak"⁵⁷ anlamında kullanılan bu tabir, ihsan kavramının anlam dünyasını ortaya koyması açısından dikkat çekicidir. Zira Allah Teâlâ, insanı en güzel ve en mükemmel şekilde yarattığını (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ) "Biz insanı en güzel biçimde yarattık."⁵⁸ âyeti ile de ifade etmektedir.

Kur'an-ı Kerim, toplum adına iş üstlenen ve değer üreten kimselerin en önemli vasıflarına vurgu yapmaktadır. Bu niteliklerden biri, kişinin işini elinden gelenin en güzel ve en mükemmel biçimde yerine getirerek başkalarına fayda sağlamasıdır. وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ "...işlerinizi iyi yapın, kuşkusuz Allah Teâlâ işini iyi yapanları sever."⁵⁹ âyeti buna işaret etmektedir. Tefsirlerden âyetle geçmekte olan muhsin kelimesi, başkasına fayda sağlamak⁶⁰, kişinin kendisi dışında herkese iyilik yapma ve muhatap olduğu kimselere kişinin kendini adeta adaması olarak anlaşılmaktadır.⁶¹ Aynı zamanda ihsan ifadesini müfessirler Hz. Peygamber'den rivâyet olunan Cibril hadisiyle açıklama yolunu da tercih etmişlerdir. Bu çerçevede Hz. Peygamber'in kendisine, Hz. Cebrail'in "İhsan nedir?" sorusuna verdiği cevaba müfessirler atıfta bulunmuşlardır. Bu çerçevede rivâyet olunan hadisin konu ile ilgili bölümün metni şu şekildedir: مَا الْإِحْسَانُ ؟ قَالَ : أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ "İhsan nedir? İhsan Allah Teâlâ'nın her daim seni görüyormuş gibi kulluğuna devam etmendir. Zira sen O 'nu görmüyorsan da O, seni her daim görmektedir."⁶² Müfessirler, bu hadiste geçmekte olan ihsan kavramına vurgu yaparak ihsan kavramını, kişinin işini Allah Teâlâ görüyormuş gibi işini yapması şeklinde anlamışlardır.⁶³ Dolayısıyla Kur'an-ı

⁵⁶ Ahmed b. Muhammed b. Ali Ebu'l-Abbâs, *el-Misbâhu'l-Münîr* (Beyrut: Mektebetü'l-İlmiyye, 1431), "hsn" 1/136.

⁵⁷ Mevlüt Sarı, *el-Mevârid (Arapça-Türkçe Lügat)* (İstanbul: Bahar Yayınları, ts.), "hsn" 305; Asım Efendi, *Kâmûsu'l-Muhîr Tercemesi*, ed. Mustafa Koç, Eyyüp Tanrıverdi (İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Yayınları, 2014), "ihsan" 6/5324.

⁵⁸ et-Tîn 95/4.

⁵⁹ el-Bakara 2/195.

⁶⁰ Ebû Ca'fer Muhammed b. el-Hasen b. Alî et-Tûsî, *et-Tibyân fi tefsîri'l-Kur'ân*, thk. Muessesetü Alibeyt (Daru İhyâ'it-Türâsî'l-Arabî, 1441), 4376.

⁶¹ el-Kuşeyrî, *Letâ'ifü'l-işârât (Tefsîru'l-kuşeyrî)*, 1/163.

⁶² Ebu'l-Hasan Müslim b. el-Haccac el-Kuşeyrî Müslim, *Sahîhu Müslim*, thk. Ahmed b. Rifat b. Osman, Muhammed İzzed b. Osman (Türkiye: Daru't-tibaetü'l-amire, 1334), İman 8, 1/28.

⁶³ Ebû Bekr Muhammed b. Abdillâh b. Muhammed el-Meâfirî İbnü'l-Arabî, *Ahkâmü'l-Kur'an*, thk. Muhammed Abdülkadir Ata (Beyrut: Daru'l-kütübü'l-ilmiyye, ts.), 1/167.

Kerîm'de geçen ihsan kavramının Allah Teâlâ'nın kişiyi görür gibi işini yapma bilincine sahip olması şeklinde anlaşılması, Kur'ân-ı Kerîm'in iş ahlakına bakışını yansıtmayı açısından son derece önemlidir. Bu anlayışı yansıtan Kur'ân-ı Kerîm'de başka birçok âyetin var olduğu ise bu bilincin dini açıdan önemini ortaya koymaktadır.⁶⁴ İman eden kişinin Allah Teâlâ'nın sevgisine mazhar olmasını bazı müfessirler, Allah Teâlâ'nın kendisini sürekli görmesi sebebiyle ihsan bilincine sahip olmayla bağlantılı kabul etmişlerdir.⁶⁵ Sonuç olarak "ihsan" İslami inanışta kişi tarafından işini iyi yapmak adına ne kadar güzel sıfat varsa onların tümüyle ve layıkı veçhile yerine getirilmesi olarak açıklanmıştır.⁶⁶

Hz. Peygamber'den sadır olan hadislerle bakıldığı zaman "ihsan" anlayışının iman eden kimseler için günlük yaşamın bir parçası olmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede dikkat çeken en önemli sözlerinden bir tanesi; *إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُقْبَلَهُ* "Allah Teâlâ, sizden birinizin bir iş yaptığı zaman onu en mükemmel şekliyle yerine getirmesinden hoşlanır."⁶⁷ hadisidir. Bu hadis göz önüne alındığında iş hayatında hangi iş olursa olsun kişinin yüklenmiş olduğu sorumluluğunu yerine getirirken ortaya koyması gereken gayretin açık bir şekilde dinin talebi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine Hz. Peygamber'in ifade etmiş olduğu; *إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ* 489

الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ "Hiç şüphesiz ki Allah Teâlâ ihsan meselesini 'iş mükemmel yapmayı' hayatta tüm işlere şamil kılmıştır."⁶⁸ hadisi konuyla ilgili dikkat çekici bir yaklaşımdır. Bu bakış açısı, ihsan anlayışının sadece dini ibadetlerle, ticaretle veya bunların dışında herhangi bir alanla kayıtlanamayacağını, bilakis üstlenilen her görev ve vazife için en temel yaklaşımı yansıtmayı gerektiğinin açık ifadesidir.

3. Kur'ân-ı Kerîm'e Göre Görevde Başarılı Olmanın Temel Unsurları

Sosyal alanda adalet ve düzenin sağlanabilmesi adına bir makam ve göreve getirilecek kişilerin seçimi ve belirlenmesi noktasında Kur'an ilkeleri yukarıda zikredilmektedir. Bu ilkelerin yanı sıra Kur'ân-ı Kerîm, bir işi

⁶⁴ Hud 7, Kehf 7, Kehf 30, mülk 2, Ali imran 172, maide 93, Yunus 93, nahl 30, Zümer 10, Necm 31, Nahl 90

⁶⁵ Ebû Hayyân el-Endelüsî, *el-Bahrü'l-Muhîr*, thk. Sıdkî Muhammed Cemil (Beyrut: Daru'l-Fikr, 1420), 2/254.

⁶⁶ Muhammed Reşîd Rızâ, *Tefsîrü'l-Kur'âni'l-hakîm (Tefsîru'l-Menâr)* (el-Hey'etü'l-Mısriyye, 1990), 2/172.

⁶⁷ Ahmed b. Ali b. el-Müsenâ et-Temîmî el-Mevsîlî Ebû Ya'lâ, *Müsnedü Ebî Ya'lâ*, thk. Hüseyin Selim Esed (Dimaşk: Daru'l-me'mûn li't-türas, 1984), No:4386 7/349.

⁶⁸ Ahmed b. Hanbel, *Müsnedü'l-İmam Ahmed b. Hanbel*, No: 5865, 10/106.

üstlenen kimselerin de uyması gereken noktaları önemle vurgulamıştır. Bu hususlar vazifeye seçilen veya getirilen kişinin, uhdesinde olan görevi daha kaliteli ve hizmet vermiş olduğu toplum açısından daha adil ve verimli olabilmesini sağlayacak olan ilkelerdir. Bu açıdan bakıldığında herhangi bir göreve getirilirken aranması gereken özellikler ne kadar mühim ise söz konusu görevi icra noktasında dikkat edilecek bu ilkeler de o derece önemlidir. Bu ilkeler istişare mekanizması ve kişiyi kabiliyetine göre yönlendirme olarak iki başlıkta ele alınabilmektedir.

3.1. İstişare Mekanizması

Temel manada herhangi bir işi üstlenme şartları arasında sayılamayacak bir yaklaşım olmasına karşın istişare mekanizması, üstlenilen vazifesin ikmalî açısından İslamî olarak son derece önemli bir husustur. İslam'da istişare mekanizmasını ifade eden şûra anlayışı, “*danışma, görüş alışverişinde bulunma, danışan kimseye fikrini söyleyip onu yönlendirme*”⁶⁹ gibi manalara gelmektedir. İslami anlayış içerisinde istişare, özellikle yönetici konumunda olanların yapacakları iş ve eylemler hakkında o işi bilenlerle danışılmasını ifade eden bir kavramdır. Bu çerçevede istişare ve şûra kelimeleri, üzerinde aynı görüşün belirtildiği, ortak görüşe varıldığını ifade eden kavramlardır.⁷⁰

Kur’ân-ı Kerîm’de var olan 114 sureden bir tanesinin isminin eş-Şûrâ (danışma kurulu) şeklinde olması konunun İslamî açıdan önemini göstermektedir. Anılan sûrede istişarenin önemine şu şekilde dikkat çekilmektedir: “*وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ*” *“Rablerinin çağrısına uyarlar, namazı özenle kılarlar. İşleri de aralarındaki danışma ile yürür.”*⁷¹ Bu âyeti açıklama bağlamında müfessirler, bir işi uhdesinde bulunduran kişinin o iş ile ilgili tek başına karar vermemesinin gerekliliğine âyetin işaret etmiş olduğu görüşündedirler.⁷² Ayrıca Allah Teâlâ Hz. Peygamber’e topluma nasıl davranması ve onları nasıl idare etmesi gerektiği hususunda şu şekilde emir buyurmaktadır: “*(Ey Resulüm!) Allah Teâlâ’nın rahmeti sayesinde sen onlara karşı yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı yürekli olsaydın, onlar senin etrafından dağılıp giderlerdi. Artık sen onları affet. Onlar için Allah Teâlâ’dan bağışlama dile. İş konusunda onlarla müşavere et. Bir kere de karar verip azmettin mi, artık Allah*

⁶⁹ ez-Zebîdî, *Tâcû'l-‘arûs min cevâhiri'l-kamûs*, “şvr” 12/256.

⁷⁰ Talip Türcan, “Şûra”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2010), 39/230.

⁷¹ eş-Şûrâ 42/38.

⁷² ‘Abdülkerîm b. Hevâzin b. ‘Abdilmelik el-Kuşeyrî, *Letâifu'l-İşârât*, ed. İbrâhîm el-Besyûnî (b.y.: el-Hey’etu'l-Mısriyyeti'l-‘Amme li'l-Kuttâb, 2000), 3/357.

Teâlâ'ya tevekkül et, (ona dayanıp güven). Şüphesiz Allah Teâlâ, tevekkül edenleri sever."⁷³ Bu âyetten de anlaşıldığı üzere Allah Teâlâ peygamberine vahyin dışında günlük işlerle ilgili alacağı kararlar konusunda ashabına danışmasını, onlarla istişare etmesini, ve bu istişare doğrultusunda bir karar aldığında da onu tereddüt etmeden uygulamasını emretmektedir.

Tabiînin büyüklerinden olan Hasan-ı Basrî (ö. 110/728), İslamî açıdan istişare mekanizmasının önemini şu şekilde ortaya koymuştur: *"İnsanlardan bir kısmı herhangi bir konuda istişare ettiklerinde Allah Teâlâ onları akıllarındaki en doğruya ulaştırır. Çünkü istişare akıl ve zekâların bir araya gelmesi demektir. Akıllar bir araya geldiğinde ise bir aklın gerçeğe ve doğruya ulaşmasından daha hızlı ve doğru şekilde gerçeğe ulaşılır."*⁷⁴ İstişare mekanizmasında asıl olan husus işi üstlenen kişinin herhangi bir konu hakkında eyleme geçmeden ve karar vermeden önce, söz konusu işin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahip olan uzmanla görüşmesi ve o uzmanın iş hususundaki yaklaşımlarına dikkate almasıdır.⁷⁵

Sonuç olarak İslam, toplum nezdinde kendisine vazife tevdi edilen kimselerin söz konusu görevlerini ifa ederken, ihtiyaç duydukları herhangi bir konuda işin uzmanına başvurup onun görüşlerini dinlemeleri ve karar sürecinde bu görüşlerden istifade etmelerini bir gereklilik olarak öngörmektedir. Bu itibarla özellikle Müslüman yöneticiler ve toplum için karar verme mekanizmasının belli aşamalarında görev icra edenler için, Kur'anî bir anlayış olan istişare mekanizmasının kullanılması bir tercih meselesi değil bir zorunluluk olduğu anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımın toplumda daha adil karar verme, daha isabetli iş yapabilme ve aynı zamanda alınan kararların toplumda makes bulması adına son derece önemli olduğu ifade edilebilmektedir.

İslam'ın gerekli gördüğü istişare ilkesi, İKY'de çalışanların görüşlerinin alınmasını ve karar süreçlerine katılımını teşvik etmektedir. Bu yaklaşım, adaletli ve isabetli kararlar alınmasını sağlayarak çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca istişareyle alınan kararlar, örgüt kültüründe şeffaflığı ve güveni pekiştirerek, uygulamaların toplumsal ve örgütsel düzeyde daha geniş kabul görmesini mümkün kılarak, katılımcı yönetim anlayışına hizmet etmektedir.

⁷³ Âl-i İmrân 3/159.

⁷⁴ Ebû Mansûr Mâtürîdî, *Te'vilatü'l-Kur'ân*, thk. Mecdî Baslûm (Beyrut: Daru'l Kutubu'l İlmiyye, 2005), 9/133.

⁷⁵ Ebû'l-Hasen Ali b. Muhammed b. Habîb el-Basrî el-Mâverdî, *en-Nüket ve'l-'uyûn* (*Tefsiru'l-Maverdî*), thk. Abdülmaksud b. Abdirrahim (Lübnan: Daru'l-kütübü'l-ilmiyye, ts.), 5/206.

3.2. Kabiliyete Göre Yönlendirme

İslam toplumunda kişilerin kendilerine tevdi edilen görevleri yerine getirme noktasında dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, fertlerin kendi beceri ve yeteneklerinin alanına giren işlere yönlendirilmeleridir. Zira farklı alanda uzman olan kişinin kendi uzmanlık alanı dışında başka bir iş alanına yönlendirilmesi hem kendine hem de hizmet sunacağı kesime zulüm olarak geri dönebilmektedir. Bu itibarla Allah Teâlâ, yaratmış olduğu kullarının bu kişisel farklılıklarına dikkatleri çekmiş ve bu farklılıkların fıtratın gereği olduğuna vurgu yapmıştır.

Âyet-i Kerîme’de geçmekte olan; *“فُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرِيضٌ أَعْلَمُ بِمَن هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا”* *De ki: ‘Herkes kendi mizaç ve karakterine göre iş yapar.’ Rabbimiz kimin doğru bir yol tuttuğunu çok iyi bilmektedir.”*⁷⁶ insanların farklı karakterlerde yaratılmış olmaları meselesi, aynı zamanda bu yaratılışın dikkate alınmasının gerektiğini de ortaya koymaktadır.⁷⁷ Zira Allah Teâlâ’nın âyette bu şekilde buyurması, gizli bir tehdidi ve bu konuda tedbir almayı ifade etmektedir. Âyette dikkat çekilen bir diğer husus ise; ahlaki değerleri olmayan kişilerin görevlerini icra ederken görevlerini suistimal etmelerinin önünde hiçbir engel tanımayacakları, buna karşın iman sahibi ve ahlaki değerleri olan kişilerin ise kendisine tevdi edilen işleri imanî ve ahlaki hassasiyetle yapacak olmasıdır.⁷⁸ Bu itibarla görev tevdi edilecek şahısların bu hassasiyetlerinin olup-olmadığı hususunun ve kişilik yapılarının dikkate alınarak vazifelenendirilmesi önem arz etmektedir. Zira âyette geçmekte olan herkesin kendi mizacına göre iş yapacağı kısmı, en çok ahlaki duruma işaret etmektedir.⁷⁹ Dolayısıyla ahlaki zafiyetleri olan veya ahlaki açıdan kötü bir durumda olanların bir makama getirilmesi, hem İslamî açıdan hem de görevin hakkıyla icra edilmesi açısından sakıncalı görünmektedir.

Yukarıda geçen âyetin ifadesi bağlamında kişilerin imanî ve ahlaki durumlarına göre vazifelenendirilmesi yanında yine söz konusu âyete binaen kişilerin yetenek ve kabiliyetleri bağlamında belli görevlere yönlendirilmesi de anlaşılabilmektedir. Çünkü her bir ferdin özel olduğu ve farklı açılardan

⁷⁶ el-İsrâ 17/84.

⁷⁷ Seyyid Kutub, *fi Zilâli'l-Kur'an* (İstanbul: Dünya Yayıncılık, ts.), 7/71.

⁷⁸ Ebû Muhammed Abdülhak b. Gâlib b. Abdurrahmân b. Gâlib el-Muhâribî el-Gırnâtî İbn Atıyye el-Endelüsî, *el-Muharrerü'l-vecîz fi tefsîri'l-kitâbi'l-azîz*, thk. Abdüsselam Abdüşşâfi Muhammed (Beyrut: Darü'l-kütübi'l-ilmiyye, 1422), 3/481.

⁷⁹ Ebü'l-Ferec Cemâlüddîn Abdurrahmân b. Alî b. Muhammed el-Bağdâdî İbnü'l-Cevzî, *Zâdü'l-mesîr fi 'ilmi't-tefsîr*, thk. Abdürrezzak el-Mehdi (Beyrut: Daru'l-Kitabi'l-Arabi, 1422), 3/50.

kabiliyet ve donanım ile yaratılmış olduğu bu âyetin açık ifadesinden yani lafzından anlaşılabilmektedir. Bu sebeple belki çocukluk dönemlerinden itibaren kendi mizaç, karakter, anlayış ve kabiliyetlerine göre yönlendirmelerinin de bu âyetin kapsamında olduğunu söylemek yerinde olmaktadır. İslam toplumuna düşen ise çocukluk çağında kişilerin eğilim ve kabiliyetlerini belirleyerek onları hem kendileri hem de yaşayacak ve hizmet sunacak oldukları topluma daha faydalı alanlara yönlendirerek yetiştirmek olmalıdır. Böylece imanî ve ahlaki hassasiyetlerle donatılmış olan fertler aynı zamanda kendi eğilim ve kabiliyetlerine göre toplumda vazife üstlenerek daha faydalı bireyler olabilmektedirler. Bu bağlamda, İslami bir bakış açısıyla İKY, bireyleri doğal yeteneklerine ve ahlaki değerlerine dayalı görev ve pozisyonlara yönlendirme sorumluluğunu taşımaktadır. Bu yaklaşım, her bireyin doğuştan gelen mizaç ve eğilimlerini erken yaşlarda keşfederek topluma en verimli şekilde katkı sağlayabilecekleri alanlara yönlendirerek bireylerin farklı ihtiyaç ve taleplere yönelik hizmet etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu sayede hem bireyin içsel tatmini sağlanabilmekte hem de toplumda liyakate dayalı adil ve üretken bir yapı inşa edilebilmekte ayrıca bireylerin benzer iş değil de farklı işler üretmeleri sağlanarak yelpaze genişletilip aynı alanda yoğunlaşma engellenebilmekte ve böylece dengeli bir rekabet ortamı sağlanabilmektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

İslam uhrevi hususların yanında dünyevi konularda da yol gösteren bir din olup, insanların dünya hayatı ile ilgili tüm iş ve faaliyetlerine yönelik yönlendirmeler yaparak bir kimsenin hangi işi ne şekilde nasıl yapması gerektiği noktasında sınırlar çizerek yol göstermektedir.⁸⁰ Bu çalışmada İKY bağlamında Kur'ân-ı Kerîm'deki liyakat olgusu incelenmiş ve Kur'ân-ı Kerîm'deki liyakat yaklaşımının modern İKY uygulamalarıyla nasıl bütünleştirilebileceği ve bunun örgütler üzerindeki muhtemel etkileri tartışılmıştır. Bu bağlamda birtakım çıkarımlar ve önerilerde bulunmak mümkündür:

İslami perspektifte ehliyet, doğuştan gelen özelliklerle sınırlı olmayan, bireyin çabaları, eğitimi ve zaman içindeki kişisel gelişimiyle şekillenen bir yetkinlik sürecidir. Bu anlayış, İKY'de potansiyel temelli yaklaşımların benimsenmesini ve bireylerin uzun vadeli gelişim eğilimlerinin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Performans değerlendirmelerinde sadece

⁸⁰ Bünyamin Er –Mesut Mutlu, "İslam ve Girişimcilik: Girişimci Adayları Üzerine Bir Araştırma", *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4/12 (Eylül 2017), 48.

çıktılara değil, sürece katkıya ve bireysel çabaya da odaklanmak adaleti ve motivasyonu artıracak, aynı zamanda işe alım süreçlerinde etik duruş, kararlılık ve öğrenme kapasitesi gibi dinamik niteliklerin ölçülmesi sürdürülebilir örgütsel başarıya katkı sağlayacak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin yetenek yönetimini sadece yetenekli kişileri seçmek üzerine değil, aynı zamanda yetkinliğe ulaşma potansiyelini geliştirmek üzerine inşa etmeleri gerekmektedir.

İKY perspektifinden bakıldığında ehliyet çalışanların bilgi, deneyim ve teknik yeterliliklerini temsil ederken, liyakat bu niteliklerin ahlaki tutum, psikolojik denge ve kurumsal değerlere uygunluk ile tamamlanmasıdır. Liyakat temelli bir yaklaşım, sadece işi yapabilme becerisini değil, aynı zamanda o işi adil, sorumlu ve etik bir şekilde yürütebilme kapasitesini de dikkate almaktadır. Bu bağlamda işe alım süreçlerinde kişilik envanteri analizi ve değer bazlı mülakat uygulamaları ile psikolojik uygunluğun değerlendirilmesi yaygınlaştırılabilmektedir. Ayrıca çalışanların etik gelişimine yönelik örgüt içi eğitimler ve liyakati ödüllendiren performans sistemlerinin örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artıracakı söylenebilmektedir. Bununla birlikte yönetici pozisyonlarına terfilerde yetkinliğin yanı sıra liyakat kriterlerinin de dikkate alınmasının hem adil bir çalışma ortamının tesis edilmesine hem de uzun vadeli örgütsel başarıya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.⁸¹

İslam'ın istişare ilkesi, İKY'de çalışan temsilini ve katılımcı karar almayı teşvik etmek için etik bir temel sağlamaktadır. Örgütsel kararların sadece üst yönetimle değil, ilgili çalışanlarla da istişare edilerek şekillendirilmesi aidiyet ve motivasyonu artırmaktadır. İşe alım, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi kilit İKY süreçlerinde uzmanlara danışılması kararların doğruluk derecesini yükseltmektedir. İstişare kültürü, yöneticilerin empatiye sahip, istişareci ve değerlere dayalı bireyler olarak liderlik etmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda İKY birimlerinin danışma kurulları, kurum içi geri bildirim mekanizmaları ve ortak akıl toplantıları gibi araçlarla örgüt içinde istişareyi sistematik hale getirmesi gerekmektedir.

İslami İKY, insan kaynakları planlaması, işe alım, seçim, işe alıştırma, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, tazminatlar ve yan haklar ve kariyer gelişimi gibi işlevleri İslami esaslara ve değerlere göre yürütmekte olup,⁸² bireylerin ahlaki değerlerini ve doğuştan gelen yeteneklerini dikkate

⁸¹Ahmet Diken – Ömer Kayadibi, “Örgütlerde İnsan Unsuruna Helal Perspektifinden Bakış”, *Academic Platform Journal of Halal Lifestyle* 4/2 (2022), 50.

⁸²Abdul Hamid Chowdhury vd., “Human Resource Management from Islamic Perspective”, 19.

olarak görev dağılımını adil ve verimli bir şekilde yapılandırmaya dayanmaktadır. Bu anlayış, her bireyin doğuştan gelen mizacını erken yaşlarda tespit etmeyi ve onları toplum yararına katkıda bulunabilecekleri alanlara yönlendirmeye imkân vermektedir. Örgütsel insan kaynakları politikalarının sadece mesleki yetkinliklere değil, bireylerin değer temelli duruşuna ve içsel motivasyonuna da odaklanması gerekmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi süreçlerinin çocukluktan itibaren rehberlik mekanizmaları ile desteklenmesi, eğitim, danışmanlık ve yönlendirme sistemleri ile pekiştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla dini hassasiyetlerle donatılmış bireylerin doğru alanlarda istihdam edilmesinin hem örgütlerin verimliliğini artıracığı hem de toplumsal ahlakı güçlendireceği söylenebilmektedir.

Sonuç olarak İslam dini, iş hayatında ahlaki sorumluluğu ve sosyal uyumu teşvik etmekte ve çalışanlara adil davranılmasını emretmektedir. Bireylerden sadece İslami değerleri benimsemeleri değil, aynı zamanda bunları iş ortamlarında görünür kılmaları da beklenmektedir. İKY uygulamalarında işe alma, değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde objektiflik ve liyakatin esas alınması gerekmektedir. Son zamanlar iş yaşamında yaygınlaşan kayırmacılık ise İslam kültüründe yeri olmayan ve 495 örgütsel barışı zedeleyen bir örgütsel adaletsizlik türü olup, bu uygulamadan uzak durulması gerekmektedir.⁸³ Bu bağlamda İslam'daki liyakat yaklaşımının önemini vurgulayan eğitim programlarının düzenlenmesi, işe alım, terfi ve değerlendirme gibi İKY süreçlerinde şeffaflığın sağlanması, iş performansını objektif kriterlere göre değerlendiren sistemlerin geliştirilmesi, örgüt içinde liyakat ilkesine uygunluğu denetleyen bağımsız komisyonların oluşturulması önerilmektedir.

Bu çalışmanın temel sınırlılığı, çalışmadaki önerilerin her örgütsel yapıya birebir uygulanabilirliği noktasında ampirik verilerin sınırlı olmasının İslami İKY modelinin pratikteki geçerliliğini ölçmede bir belirsizlik oluşturabilmesidir. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda ilgili İslami İKY modeli konusunda yöneticilerin ve uzmanların görüşlerinin öğrenilmesine yönelik bir araştırmanın yapılmasının bu modelin uygulanabilirliği noktasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

⁸³ Bilal Khan vd., "Human Resource Management: An Islamic Perspective", 31.

Kaynakça

- Ahmed b. Hanbel. *Müsnedü'l-İmam Ahmed b. Hanbel*. thk. Şuayb el-Arnâvûdî, Adil Mürşid. Müessesetü'r-risale, 2001.
- Aksu, Berkay - Özmen, Halil İbrahim. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi* 1/1 (2022), 73-94.
- Asım Efendi. *Kâmûsu'l-Muhît Tercemesi*. ed. Mustafa Koç, Eyyüp Tanrıverdi. İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Yayınları, 2014.
- Baltacı, Ali. "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?" *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5/2 (2019), 368-388.
- Bardakoğlu, Ali. "Ehliyet". *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. 10/533-539. İstanbul: TDV Yayınları, 1994.
- Beydâvî, Ebû Sa'îd 'Abdullâh b. 'Omer el-Şîrâzî el-. *Envâru't-Tenzîl ve Esrâru't-Te'vîl*. ed. Muhammed 'Abdurrahman el-Mar'aşlî. Beyrut: Dâru İhyâi't-Turâsî'l-'Arabî, 1418.
- Cevherî, Ebû Nasr İsmâîl b. Hammâd el-. *Tâcu'l-luga ve sıhâhu'l-'Arabîyye*. ed. Ahmed 'Abdulğafûr 'Attâr. 6 Cilt. Beyrut: Dâru'l-'İlm li'l-Melâyîn, 1987.
- Chowdhury, Abdul Hamid vd. "Human Resource Management from Islamic Perspective". *Bangladesh Journal of Integrated Thoughts* 7/10 (2012), 19-36.
- Çalışkan, Yakup. "Zarûrât-ı Hamse Bağlamında Teysîrin Dinî Hükümlere Etkisi". *İhya Uluslararası İslâm Araştırmaları Dergisi* 10/1 (2024), 85-108.
- Çağatay, Altuğ-Kızılkaya, Selman. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracının Liyakate Esas Görüşlerle Olan İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği." *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 23/1 (2021), 249-267.
- Dânî, Ebû Amr Osmân b. Saîd b. Osmân ed-. *el-Fark (et-Temyîz li'l-fark) beyne'd-dâd ve'z-zâ' fî kitâbillâhi 'azze ve celle*. thk. Hatim Salih ez-Zâmin. Dimaşk: Daru'l-beşâir, 2007.
- Diken, Ahmet-Kayadibi, Ömer. "Örgütlerde İnsan Unsuruna Helal Perspektifinden Bakış". *Academic Platform Journal of Halal Lifestyle*. 4/2 (2022), 50-58.

Ebû Ya'lâ, Ahmed b. Alî b. el-Müsennâ et-Temîmî el-Mevsîlî. *Müsnedü Ebî Ya'lâ*. thk. Hüseyin Selim Esed. 13 Cilt. Dımaşk: Daru'l-me'mûn li't-türaş, 1984.

Ebu'l-Abbas, Ahmed b. Muhammed b. Ali. *el-Misbâhu'l-Münîr*. 2 Cilt. Beyrut: Mektebetü'l-İlmiyye, 1431.

Endelüsî, Ebû Hayyân el-. *el-Bahrü'l-Muhît*. thk. Sıdkı Muhammed Cemil. Beyrut: Daru'l-Fikr, 1420.

Er, Bünyamin- Mutlu, Mesut. "İslam ve Girişimcilik: Girişimci Adayları Üzerine Bir Araştırma". *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4/12 (Eylül 2017), 33-50.

Ergül, Ergin. "Mevlânâ Perspektifinden Kamu Yönetiminde Liyakat ve Ehliyet İlkesi". *Ombudsman Akademik* 6 (2017), 79-105.

Ezherî, Ebû Mansûr Muhammed b. Ahmed b. el-Herevî el-. *Tehzîbu'l-Luğa*. ed. Muhammed 'Avd Mir'ab. Beyrut: Dâru İhyâi't-Turâsî'l-'Arabî, 2001.

Fîrûzâbâdî, Ebü't-Tâhir Mecdüddîn Muhammed b. Ya'kûb b. Muhammed. *el-Kâmûsü'l-muhît*. thk. Mektebu tahkîki't-türaş. Beyrut: Müessesetü'r-497
Risale, 2005.

Gürman, Sadettin. *Hiz. Peygamber'in Uygulamalarında Ehliyet ve Liyakat*. Ankara: Fecr Yayınları, 2023.

Güngör, Nurullah. "İslam'ın İlk Yıllarında Liyakat İlkesi". *Ombudsman Akademik* 6/11 (Temmuz-Aralık 2019), 113-130.

Halil b. Ahmed, Ebu Abdurrahman. *Kitâbu'l-Ayn*. thk. Mehdi el-Mahzumi, İbrahim es-Samurai. Mektebetü'l-Hilâl, 1988.

Hevvârî, Hûd b. Muhakkem el-. *Tefsîru kitâbillâhî'l-'azîz*. thk. Hâc b. Said. 4 Cilt. Beyrut: Daru'l-Garbi'l-İslami, 1990.

İbn Atıyye el-Endelüsî, Ebû Muhammed Abdülhak b. Gâlib b. Abdurrahmân b. Gâlib el-Muhâribî el-Gırnâtî. *el-Muḥarrerü'l-vecîz fî tefsîri'l-kitâbi'l-'azîz*. thk. Abdüsselam Abdüşşafî Muhammed. Beyrut: Darü'l-kütübî'l-ilmiyye, 1422.

İbn Manzûr, Ebû'l-Fadl Muhammed b. Mukerrem b. 'Alî Cemâluddîn b. Manzûr er-Ruveyfî'î. *Lisânü'l-'Arab*. Beyrut: Dâru Sâdır, 1414.

İbnü'l-Arabî, Ebû Bekr Muhammed b. Abdillâh b. Muhammed el-Meâfirî. *Ahkâmu'l-Kur'an*. thk. Muhammed Abdülkadir Ata. 4 Cilt. Beyrut: Daru'l-kütübî'l-ilmiyye, ts.

İbnü'l-Cevzî, Ebû'l-Ferec Cemâlüddîn Abdurrahmân b. Alî b. Muhammed el-Bağdâdî. *Zâdü'l-mesîr fî 'ilmi't-tefsîr*. thk. Abdürrezzak el-Mehdi. Beyrut: Daru'l-Kitabi'l-Arabi, 1422.

İbrahim Mustafa, Ahmet Hasan ez-Zeyyad. *Mu'cemu'l-Vasît*. Kahire: Mecmau'l-Lugatü'l-Arabiyye, 3. Baskı., 1985.

Khan, Bilal vd. "Human Resource Management: An Islamic Perspective". *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 2/1 (2010), 17-34.

Kur'ân-ı Kerîm Meâli. çev. Halil Altuntaş – Muzaffer Şahin. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, 2011.

Kuşeyrî, Ebü'l-Kasım Zeynülislâm Abdülkerîm b. Hevâzin b. Abdilmelik el-. *Letâ'ifu'l-işârât (Tefsîru'l-kuşeyrî)*. thk. İbrahim el-Besyûnî. Mısır: el-Hey'etu'l-Mısriyye, 3. Baskı., ts.

Kuşeyrî, 'Abdulkerîm b. Hevâzin b. 'Abdilmelik el-. *Letâifu'l-İşârât*. ed. İbrâhîm el-Besyûnî. b.y.: el-Hey'etu'l-Mısriyyeti'l-'Amme li'l-Kuttâb, 3. Basım, 2000. 498

Küçükaşçı, Mustafa Sabri. "Sikâye". *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. 37/177-178. İstanbul: TDV Yayınları, 2009.

Mâtürîdî, Ebû Mansûr. *Te'vilatü'l-Kur'ân*. thk. Mecdî Baslûm. 10 Cilt. Beyrut,: Daru'l Kutubu'l İlmiyye, 1. Basım, 2005.

Mâtürîdî, Ebû Mansûr Muhammed b. Muhammed b. Mahmûd el-. *Tefsîru'l-Mâtürîdî (Te'vîlâtü ehli's-sünne)*. thk. Mecdî Baslum. Beyrut: Daru'l-Kütübî'l-İlmiyye, 2005.

Mâverdî, Ebü'l-Hasen Alî b. Muhammed b. Habîb el-Basrî el-. *en-Nüket ve'l-uyûn (Tefsîru'l-Maverdî)*. thk. Abdülmaksud b. Abdirrahim. 6 Cilt. Lübnan: Daru'l-kütübî'l-ilmiyye, ts.

Mucuk, İsmet. *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 19. Basım, 2014.

Mukatıl b. Süleyman, Ebü'l-Hasen b. Beşîr el-Ezdî el-Belhî. *Tefsîru Mukatil b. Süleyman*. thk. Abdullah Mahmut Şehhate. Beyrut: Daru İhyai't-Türasi'l-Arabi, 1423.

Mursî, Ebu'l-Hasan Ali b. İsmail b. Seyyide el-. *el-Muhkem ve'l-muhîtu'l-azam*. thk. Abdülhamid Hindâvî. Beyrut: Daru'l-Kütübî'l-İlmiyye, 2000.

Müslim, Ebu'l-Hasan Müslim b. el-Haccac el-Kuşeyrî. *Sahîhu Müslim*. thk. Ahmed b. Rıfat b. Osman, Muhammed İzzed b. Osman. Türkiye: Daru't-tıbaetî'l-amire, 1334.

Özdemir, Recep. "İslâm Düşüncesine Göre Adâlet ve Adâletin Önündeki Engeller". *İslam Hukuku Araştırmaları Dergisi* 42, 219-244.

Râzî, Ebû 'Abdillâh Fahrüddîn Muhammed b. Ömer b. Hüseyin er-. *Mefâtihu'l-Gayb*. Beyrut: Dâru İhyâi't-Turâsî'l-'Arabî, 1420.

Reşîd Rızâ, Muhammed. *Tefsîrû'l-Kur'ânî'l-hakîm (Tefsîru'l-Menâr)*. 12 Cilt. el-Hey'etü'l-Mısriyye, 1990.

Sak, Ramazan vd. "Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi". *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi* 4/1(2021), 227-256.

Sarı, Mevlüt. *el-Mevârid (Arapça-Türkçe Lügat)*. İstanbul: Bahar Yayınları, ts.

Seyyid Kutub. *fi Zilâli'l-Kur'an*. İstanbul: Dünya Yayıncılık, ts.

Şişman, Merve. "Nefsin (Canın) Korunması İlkesine Muhalif Bazı Rivayetler ve Tahlili". *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15/1 (2022), 1-10. 499

Taberî, Ebû Ca'fer Muhammed b. Cerîr b. Yezîd el-Âmilî et-. *Câmi 'u'l-Beyân 'an Te'vîli 'Âyi'l-Kur'ân*. ed. 'Abdullah b. 'Abdulmuhsin et-Turkî. b.y.: Dâru Hicr, 1422.

Tannock, Stuart. "The Problem of Education Based Discrimination". *British Journal of Sociology of Education* 29 (2008), 439-449.

Tunçer, Polat. "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, 31/1 (2012), 203-233.

Tûsî, Ebû Ca'fer Muhammed b. el-Hasen b. Alî et-. *et-Tibyân fi tefsîri'l-Kur'ân*. thk. Muessesetü Alibeyt. Daru İhyâi't-Türâsî'l-Arabî, 1441.

Türcan, Talip. "Şûra". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 39/230-235. İstanbul: TDV Yayınları, 2010.

Türcan, Talip. "Ülû'l-Emr". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 42/295-297. İstanbul: TDV Yayınları, 2012.

TDK, Türk Dil Kurumu. "Liyakat". Erişim 30 Ocak 2025.

<https://sozluk.gov.tr/>

TDK, Türk Dil Kurumu. “Muhafazakâr”. Erişim 10 Nisan 2025.
<https://sozluk.gov.tr/>

Ünal, Sadettin. “Kâbe”. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. 24/14-21. İstanbul: TDV Yayınları, 2001.

Zebîdî, Muhammed Murteza el-Hüseyn ez-. *Tâcü'l- 'arûs min cevâhiri'l-kamûs*. thk. Heyet. 40 Cilt. Kuveyt: Daru'l-Hidâye-Daru İhyai't-Tûras, 2001.

Zemahşerî, Ebü'l-Kâsım Mahmûd b. Ömer b. Muhammed el-Hârizmî ez-. *el-Keşşâf 'an Hakâ'iki Gavâmizi't-tenzîl ve 'uyûni'l-ekâvîl fî vücûhi't-te'vîl*. 4 Cilt. Beyrut: Daru'l-Kitâbi'l-Arabi, 3. Basım, 1407.