



*Journal of Analytic Divinity*  
*International Refereed Journal*  
Cilt/Vol: 2, Sayı/Issue: 3, 2018, ss/pp. 63-86.  
Geliş tarihi: Kasım 2018  
Kabul tarihi: Aralık 2018

ISSN:2602-3792

ANKARA-TURKEY.  
This article was checked by iThenticate.



Analytic Divinity Center  
www.andcenter.org

## LİDER TİPLERİNE KUR'AN AÇISINDAN BİR YAKLAŞIM

İbrahim Halil ŞİMŞEK\*

### ÖZET

İnsanlar birlikte yaşayan varlıklardır. Birlikte yaşamak için kurallara ihtiyaç duyarlar. Bu kuralları kendi kültürlerine ve yaşam tarzlarına bağlı olarak inşa ederler. Devamında ise bu kuralları sözlü veya yazılı olarak kanunlaştırırlar. Birlikte yaşamak ve toplumsal hedeflerine ulaşmak için bir yönetime veya doğrudan lidere ihtiyaç duyarlar. Daha genel bakıldığında bunu sadece lidere indirgeyebiliriz. Bu lider yönetimiyle birlikte toplumun kültürel yapısına göre onları yönetir ve ortak hedefe götürür. Bu nedenle lider kendine has birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Sahip oldukları özelliklere ve tarzlara göre liderler sınıflara ayrılabilir gibi şartlara göre kendi tarzının dışına çıkabilirler. Liderler; bir kısmı geleneksel bir kısmı çağdaş olmak üzere otokratik, demokratik, liberal, dönüştürücü, etkileşimci ve karizmatik kısımlara ayrılabilir.

Kur'an-ı Kerim'de umumiyetle peygamberler olmak üzere birçok liderden bahsedilmiştir. Bu liderlerin karar alırken ve hedefe ulaşmak için mücadele ederken uyguladığı metotlar ve hareket etme tarzları vardır. Bu hareket etme tarzları kendine has özelliklerinden dolayı farklılık gösterir. Bu özelliklere bakıldığında peygamberleri herhangi bir liderlik kalıbına sokamasak da hepsinin karizmatik lider olduğunu söyleyebiliriz. Yine aynı bağlamda bakıldığında Hz. Muhammed'i dönüştürücü bir lider olarak nitelendirebiliriz. Genel çerçeveden bakıldığında Kur'an'da sözü geçen toplum liderleri umumiyetle katılımcı ve karizmatik tarzda liderlik davranışları sergileseler de otoriter ve etkileşimci liderlik örnekleri görmek mümkündür. Liberal liderlik davranışları ise nadir durumlarda ihtiyaçlara ve şartlara göre tercih edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Kur'an, Sosyoloji, Lider, otokratik, demokratik, karizmatik.

\* Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İslami İlimler Fakültesi, el-mek: ibrahimhalilsimsek1996@gmail.com

## **AN APPROACH TO LEADER TYPES FOR THE QUR'AN**

### **ABSTRACT**

People are living together. They need rules to live together. They construct these rules depending on their culture and lifestyles. Afterwards, they enact these rules orally or in writing. They need a government or direct leader to live together and achieve their social goals. More generally, we can only reduce this to the leader. This leads to a common goal, with the leadership management, according to the cultural structure of the society. For this reason, the leader must have certain characteristics. Leaders can be divided into classes according to their characteristics and styles and can go beyond their own style according to the conditions. Leaders; some of them can be divided into styles such as autocratic, democratic, liberal, transformative, interactionist and charismatic, with a traditional part being contemporary. Many of the Qur'anic Qur'an mentions many leaders, usually prophets. These leaders have methods and ways of acting when making decisions and fighting to achieve the goal. These modes of movement differ from their specific characteristics. Looking at these characteristics, we can say that even though we cannot put the prophets into any form of leadership, they are all charismatic leaders. In the same context, Hz. We can characterize the Prophet Muhammad as a transformative leader. In the general framework, it is possible to see examples of authoritarian and interactive leadership, although the leaders of the community mentioned in the Qur'an usually exhibit leadership behaviors in a participatory and charismatic manner. Liberal leadership behaviors are preferred in rare cases when needs and conditions necessitated.

**Keywords:** Leader, autocratic, democratic, charismatic, Quran, Sociology.

### **GİRİŞ**

Bireyler birlikte yaşayan toplumsal varlıklardır. Toplumun fertleri, birtakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir topluluğa veya gruba ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple insanlar gruplar halinde toplumsallaşarak yaşarlar. Toplumlar ise temel veya ikincil ihtiyaçlarını gidermek ve ortak gayelerine ulaşmak için bir düzene ihtiyaç duyarlar. Bu düzen toplumun veya grubun yönetilmesiyle sağlanır. İnsanlar toplu olarak yaşayıp ve bunun tabii bir neticesi



olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye ihtiyaç duyarlar. Her grup veya topluluk yönetilerek bekasını sağlayabilir. Bu yüzden bir topluluğun/grubun yönetilme arzusu en temel ihtiyacıdır. Bu yönetim bir grup ve onların başındaki liderden oluşabilir ya da doğrudan tek bir lider yönetimi ve otoriteyi elinde bulundurabilir (Güner, 2002:5).

Bir lider veya yönetim başında bulunduğu topluluğu belirli hedeflere götürebilmek için o grubun ihtiyaçlarını ve de menfaatini takip etmelidir. Aynı zamanda grubunu kendi etrafında toplayarak onların kuvvetini, cesaretini ve enerjisini yükseltmelidir. Onların milli duygularına, toplumsal, ahlaki ve dini değerlerine hitap edebilmelidir (Yangil, 2016: 129).

Toplulukların en mühim unsurunun insan olması, insanın da gereksinimini karşılama ve hedeflerini gerçekleştirme teşkilatlanması zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği gerekli kılmaktadır. Liderlik insanlık tarihinin başından beri daima var idi. Ademoğlu gelecekte de liderden vazgeçmeyecektir. İnsanlar daima tek başına karşılayamayacağı ihtiyaç ve çıkarlarını diğer insanlarla grup oluşturarak gerçekleştirme çabasında olacaklardır (Eren, 1998:342).

Liderin önemi ve farkını ortaya koyabilmek için yöneticiden ayırmak gerekir. Warren G. Bennis (1985) liderle yönetici arasındaki farkı şöyle tarif eder; "İş doğru yapana yönetici, doğru iş yapana lider denir." Yöneticiler denetleme, yönlendirme ve ikinci kontrol üzerinde dururken, liderler ise farklı bir özelliğe sahiptir; yönlendirmeyi kontrol yolu ile sağlamak yerine eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yaparlar. Yönetici ilişkilerini denetlemeye dayandırırken, lider güvene dayandırır. Yönetim, bir kuruluşun değer ve hedeflerini tespit etme ve bunları hayata geçirme; liderlik ise belirli bir amaca önder olma, kurumun da o hedefe ilerlemelerini sağlama sürecidir. Lider geleceğe ışık tutmalı, kurumun bekasını sağlamalı, vizyonu belirlemeli ve oluşturmalı ve bu vizyonu kuruma benimsetmelidir. Lider ortalamanın üzerinde zekâyâ sahiptir. Lideri takip edenler, onu takip etmenin önemini somut olarak görme ve yaşama fırsatı bulurlar (Erdal, 2007: 1-2).

Lider; her toplumun yapısına ve kültürüne göre ihtiyaç duyulan önemli bir öğedir. Toplumsal bir kavram olması sebebiyle; dinler, ağırlıklı olarak kitaplarında liderlere yer vermişlerdir. Kur'an-ı Kerim'de başta peygamberler olmak üzere birçok liderin davranışları ve davranış tarzları gündeme alınmıştır.

Bu bağlamda çalışmamız; toplumun önünde karar verme konumunda olan başta Peygamberler olmak üzere liderlerin gösterdikleri davranışların Kur'an-ı Kerim bağlamında sosyolojik açıdan incelenmesini kendisine problem edinmiştir.

Çalışmamızdaki amaç ise liderlerin davranışlarını Kur'an'ı Kerim'deki ayetleri dikkate alarak bilhassa Hz. Peygamber örneğinden sosyolojik açıdan anlamaya çalışmaktır.

Çalışmamızda tarihsel dokümantasyon tekniğini kullandık. İçerikteki kavramların sosyolojik boyutlarını anlamak için sosyoloji kitaplarından, sosyoloji sözlüklerinden yararlandık. Kavramların ve kuramların birçok açıdan terimsel boyutlarını ve tarihsel gelişimini açıklamada makale ve tezlere müracaat ettik. Aynı zamanda Kur'an'daki boyutuna bakarken Kuran'ı Kerim'in meali olmak üzere, ayrıntılı noktalarda çeşitli tefsirlerden yardım aldık.

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Yönetim biliminde liderlik kavramının birçok tanımı vardır. Yönetim bilimiyle ilgili çalışmalar araştırıldığında birçok kavramda olduğu gibi liderlik için ortak kabul edilen tanıma rastlanamaz. Bu açıdan, liderlik için yapılan tüm tanımlar, kavramın farklı biçim ve taraflarını ortaya koymaktadır. Bir grubun hedeflerine ulaşmak için, karşılıklı etkileşimde bulunarak, vakitlerini, enerjilerini, maddi ve manevi güçlerini ahenk çerçevesinde birleştirip oluşturdukları her toplulukta lider, liderlik ve takipçilik olgularından bahsedilebilir (Aksel, 2003:1).

Liderlik kavramının anlaşılır bir tanımı için iki unsurun ifade edilmesi icap etmektedir: Birincisi, bireyler kimlik yapılarına bağlı olarak, yönetme ve/veya yönetilme gereksinimi duymaktadır. Truman'a göre lider, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma becerisine sahip olan insandır (Manske, 1994:1, akt. Güner, 2002: 6). Cüceloğlu'na göre, bir insan yönetilecek birisi varsa yönetici olabilir. Ona göre liderlik veya yöneticilik şartsal bir durumdur (Güner, 2002:8). İfade edilmesi icap eden noktalardan ikincisi ise, ast – üst ilişkisinin olduğu biçimsel teşkilatlar veya biçimsel olmayan bir yapıya sahip olan aile gruplarındaki etkileyen – etkilenen veya lider – izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmasını sağlamıştır. Birden fazla bilim dalı ve yönetim bilimi liderliği kendi çerçevesinden tanımlamıştır. Bu nedenle, liderlik kavramının, birçok tanıma sahip olması kaçınılmaz olmuştur (Aksel, 2003:1).

Liderliğin teşkilatlar bakımından mühim olmasının asıl nedeni plan veya programların öngörememeleridir. (Arıkan, 2001:253). Lider; malum bir vaziyet, zaman ve şartlar altında bir topluluk üzerinde;



insanların amaçlarını elde etmek için istekli olarak çabalamasını teşvik eden, müşterek gayelere ulaşmada etkili olan, deneyimlerini aktaran, takipçilerinin, tatbik edilen liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan kişi; liderlik ise, hedeflere ulaşmak amacıyla grup etkinliklerine tesir etme sürecidir (Werner, 1993: 17).

Liderliğin bir başka tanımı da şahsın istediklerini gerçekleştirme amacıyla, teşkilatlanmış azaları elde etme uğraşısıdır (Vecchio, 1991:202). Bu tanım liderlik kavramını farklı bir boyuttan ele almıştır. Yani başka perspektiften bakıldığında, 'herhangi bir grubun liderliğini yapan kişinin elinden liderliği alma girişimi' anlamını içerebilir (Aksel, 2003: 9).

Tanımlardan da ortaya çıktığı üzere liderliğin amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört temel unsuru vardır. Bunları kısaca şöyle tanımlayabiliriz:

Amaç; grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan öğedir.

Lider; grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen öğedir.

İzleyenler (Üye); liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir. Toplumsal olarak bakıldığında liderin çevresindekiler ve halk denilebilir.

Ortam; üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir (Başaran, 1992:53, akt. Güner, 2002:8).

Yapılan tanımlamalar, liderliğin; insan, etkileme ve amaç kavramları üzerine kurulu olduğunu göstermektedir. Liderlik kavramı; insan, etkileme ve amaç kavramlarıyla iç içe geçmiştir. Dolayısıyla bu kavramlar birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimsel bir ilişkiyi yansıtır (Erdal, 2007: 1-4).

### **Liderin Özellikleri**

Liderleri diğer insanlardan ayıran birtakım özellikleri vardır. Bu özelliklere sahip kişiler mutlaka lider olacak diye bir zorunluluk yoktur. Ya da bu özelliklere sahip olmayanlar lider olamayacak diye bir kural yoktur. Yapılan araştırmalarda lider özelliğine sahip kişilerin belli ortak nitelikleri olduğu kanaatine varılmıştır. Bir liderde bulunması gereken özellikler; güvenilirlik, özgüven sahibi olma, cesaret, üretkenlik ve yönetim becerisi, strateji geliştirme, değişken durumlarla başa çıkabilme, yenilikçi olma, vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, gruba sadakat, risk alabilme, işbirlikçi davranabilme yeteneği ve karizma şeklinde sıralanmıştır (Çetin-Beceren, 2007: 123-124). Başka bir çalışmada iyi bir liderin; realist, mizah yeteneği olan, astlarıyla iletişim kurabilen, iyimser, iyi işleri onaylayan ve ilkeli kişi olduğu ortaya koyulmuştur. Liderleri başka insanlardan ayıran

özellikler ise; motive olma, başarılı ve hırslı olma, girişken olma, gerçekçi olma, özgüvenli olma ve zihinsel yeteneğe sahip olma ve işletme konusunda bilgi sahibi olmadır (Yılmaz, 2011: 17-21).

Liderde olması gereken temel liderlik özellikleri, diğerlerinin görüşlerini dinlemesi, alanında uzman olması ve problemlerin çözümünü kolaylaştırması, grup üyelerinin özelliklerini bilmesi ve onlara güvenmesi, amaçları ve sınırları belirlemesidir. Ayrıca acele etmeden hızlı ama yanlış olmayan kararlar almalı, demokratik olmalı, karşıt görüşleri anlayışla karşılamalı ve değerlendirmelidir. Lider ileri görüşlü olmalıdır ve tehlikeyi önceden sezebilmelidir. Hedefleri hususunda ödün vermemeli ve kararlı olmalıdır. Asla umutsuzluğa kapılmamalı, çözüm yolu aramalıdır. Denemekten korkmamalıdır. Mütevazı olmalı, üstünlük taslamamalıdır. Grubu teşvik etmeli ve ödüllendirmelidir. Gerektiğinde risk almalı ve sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmelidir. Eleştirilere açık olmalıdır (Şahin, 2004: 660-661).

Anlaşıldığı üzere, liderleri diğer bireylerden ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu özelliklere sahip olan kişiler gruptaki diğer insanları etkileyip harekete geçirebilir ve peşlerinden sürükleyebilir. Ayrıca bu kişiler kurumlarda diğerlerinden daha farklı mevkilere gelirler. Her liderin bu saydığımız özelliklerin tamamına sahip olması beklenemez. Bazen bu özelliklerden birkaçına sahip olup grubunu etkileyebilen liderler de olmuştur.

### **Liderin Güç Kaynakları**

Liderlerin diğerlerini etkileyebilmesi, onları harekete geçirerek peşinden sürükleyebilmesi için takipçilerinin üzerinde güce sahip olmaları gerekmektedir. Burada güçten kastedilen etkileme becerisidir. Liderlerin başarısı genel olarak etkileme becerisine göre değişmektedir. Liderlerin gücünü aldığı kaynaklar şartlara göre çeşitlilik göstermektedir. Bir lider gücünü sahip olduğu bilgi seviyesinden alırken, bir başka lider karizması nedeniyle etkili olabilmektedir. Başkalarını etkilemede liderlerin sahip olduğu güç kaynakları şunlardır (Erdal, 2007: 12):

**Yasal Güç:** Bir makamın sağladığı resmi yetkidir. Astlar verilen emirleri ve kararları uygulamak zorundadırlar. Statü gücü denilebilir. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanan yasal gücü pozisyon gücü olarak tanımlanabilir (Eraslan, 2004: 162).

**Zorlayıcı Güç:** Bu güç, maddi ve manevi zorlama ve korkutmalardan oluşmaktadır. Temeli korkuya dayanır. Çünkü





zorlayıcı güç vasıtasıyla liderler; izleyenlere, ceza, ihtar verebilir, eleştiri yapabilir veya ücretinde birtakım kesintiler yapabilir. Otorite kuramayan liderler bu güç türüne başvururlar.

**Karizmatik Güç:** Liderleri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleridir. Bu güç, liderlerin kişiliği ile ilgilidir. Liderler bu güç ile astlarına ilham verebilir, onları motive edebilir.

**Uzmanlık Gücü:** Liderlerin bir alanda uzman olmasından kaynaklanan güçtür.

**Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin veya yöneticilerin her türlü ödülü vermesi güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünde, liderler, izleyenlerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informel ödüllerden faydalanmaktadır (Aysel, 2006:8; Arun, 2008:45).

Yasal güç çoğunlukla yöneticilikte etkilidir. Çünkü liderlik yasal yetkilerin geri planda olduğu bir pozisyondur. Yöneticilik bir kişiye makamla birlikte sahip olduğu unvandır. Liderlik ise bir kişinin zekası ve etkileme becerisi ile elde ettiği bir özelliktir. Bazı liderler ceza ve korkutma ile zorlayıcı güçlerini kullanırlar. Bir lider, ödül vaat ederek ya da ödül vererek izleyicileri harekete geçirebilir. Aslında genel itibarıyla bakıldığında önemli olan izleyenlerin kendi iradeleriyle liderlerinin peşinden gitmeleridir. Bu bakımdan karizmatik güç ve uzmanlık gücü önemlidir. Liderlerin diğerlerini etkilemede ona hissedilen sevgi ve saygı da ehemmiyet taşır. Sevilen ve saygı duyulan bir liderin izleyenleri onu örnek alırlar. Bir liderin herhangi bir konuda bilgili ve tecrübeli olması da etkilidir. Umumiyetle bilgili olduğuna inanılan ve tecrübesinden yararlanılmak istenen kişiler, diğerleri üzerinde daha yüksek etkileme gücüne sahiptir. Liderler yukarıdaki çeşitli güç kaynaklarını kullanarak izleyicilerini etkiler ve onları hedefler doğrultusunda bir araya getirirler. Ve bu güç kaynaklarını doğru yer ve zamanda, doğru bir şekilde kullanırlar ve grubu harekete geçirirler.

Liderler buldukları ortam, kültür ve şartlara göre sorumluluklarını yerine getirirler. Bu yüzden liderlik tarzı; aktif olunan alan, faaliyet konusu, grubun karakter yapısı, kültürel yapı, grubun sorunları gibi çeşitli durumlara göre değişkenlik göstermektedir (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 210). Bu perspektiften bakıldığında her türlü topluma veya gruba uygulanacak evrensel bir liderlik tarzı yoktur. Bütün liderlik tarzları farklı koşullarda uygulanabilirlik gösterirler. Önemli olan hangi liderlik tarzının hangi koşullarda uygulanabileceğinin bilinmesidir. Kısacası, tek bir "en iyi" liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzını belirlerken 3 unsur dikkate alınır. Bunlar: lider, grup ve ortamdır. (Özkalp-Kırel, 2010: 332). Bununla birlikte, liderliği izleyicilerin karakterleri, kişilikleri, tutumları, becerileri, değer sistemleri etkiler. İzleyicilerin karakterleri,

gereksinimleri, beklentileri, tutumları, kendilerine güvenleri, tecrübeleri, motivasyonları ve bağlılıkları, lider ile grup arasındaki ilişki, grup tipi ve yapısı, hiyerarşi, yönetim sistemi de liderlik tarzını etkileyen faktörlerdendir.

### **Liderlik Tarzları ve Kur'an'daki Lider Davranışları**

Liderlik tarzlarını iki başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar geleneksel liderlik tarzları ve çağdaş liderlik tarzlarıdır. Geleneksel liderlik tarzları; otokratik, katılımcı ve liberal liderlik tarzlarıdır. Çağdaş liderlik tarzları ise; karizmatik, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarıdır.

**Otokratik.** Geleneksel Liderlik Tarzları günümüzde hala uygulanmaktadır. Geleneksel liderlik tarzları arasında en çok göze batan Otokratik Liderlik Tarzı'dır. Bu tarzı benimsemiş bir lider, bütün yetkileri elinde bulundurur. Bu tür liderler astlarına, görev verirler ve hatalarını eleştirirler (Saruhan-Yıldız, 2009: 247). Bu liderlik tarzı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış izleyicilerin yapısına uyar. Aşırı geleneksel ve en küçük sosyal kurum olan ailelerde büyüklerin kararına değer verilen toplumlarda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenir ki bu toplumlara Otokratik liderlik tarzı uygundur (Şimşek vd., 2003: 182). Bu bağlamda açıkça görülüyor ki bir toplumun kültürü liderlik tarzını oldukça etkileyen unsurdur. Buradan hareketle, Türk toplumunun kültürel yapısına bakıldığında Otokratik Liderlik Tarzının uygun olduğu ve uygulandığı görülmektedir. Otokratik liderliğin faydaları ve avantajları; Otokratik ve bürokratik toplumlardaki ihtiyaçlara müsait olması, lidere kararlarında özgürlük tanınması, hızlı karar alınabilmesi gibi unsurlar olabilir. Liderin egoist davranması, grup üyelerini değersiz ve vasıfsız hissettirmesi, yabancılaştırmaya yol açması, üretkenliği azaltması ise bu tarzın problemleridir (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 211). Liderin bencil olmasından kaynaklanan zincirleme sıkıntılardan bazıları ise sırasıyla; üyelerin düşüncelerinin önemsenmemesi ve zamanla yönetime karşı nefret ve anlaşmazlık şeklinde kendini göstermesi ve daha sonra da otoritenin kaybolmasıdır (Çetin-Beceran, 2007: 121-122). Otokratik liderlik tarzının bazı sakıncaları olsa da, bilhassa olağanüstü hallerde etkili bir tarz olarak görülmektedir.

Kur'an-ı Kerim'deki verilerden anladığımıza göre birçok lider vasfındaki kişi otokratik tarzda davranış örnekleri sergilemiştir. Hatta bazı liderler buldukları toplumun yapısına bağlı olarak bu tarzı benimsemişlerdir. En yakın örnek Firavun'un davranışlarından verilebilir. Firavun nadiren katılımcı tarzda örnekler sergilese de





genel çerçeveden bakıldığında otokratik tarzı ağır basan bir liderdir. Onun; neye inanıp neye inanmayacağı konusunda bile halkını özgür bırakmaması hemen hemen her konuda özgürlüğüne karışması ve onun emirlerine uyulmadığı takdirde onları cezalandırması otokratik lider davranışlarına örnek teşkil eder: “Firavun dedi ki: “Ben size izin vermeden ona iman ettiniz öyle mi? Bilin ki bu, halkını şehirden çıkarmak için orada kurduğunuz bir tuzaktır. Yakında göreceksiniz! Mutlaka ellerinizi ve ayaklarınızı çaprazlama keseceğim, sonra da hepimizi asacağım!” (Araf, 7: 123-124). Sihirbazlar, mucizenin ardından Mûsâ'ya iman edip aleni bir şekilde onun yanına geçtiler. Bu sebeple Firavun'un, “Ben size izin vermeden ona iman ettiniz öyle mi!” anlamına gelen sözü, doğrudan bir tehdittir. “Ama yakında göreceksiniz” demesi ve sonrasında onlara vereceği cezaları sayması bunu açıkça göstermektedir (Karaman vd., 2012:570-571). “Ben size izin vermeden...” şeklindeki sözü Firavun'un, neye inanıp neye inanmayacaklarına varıncaya kadar, onların her türlü tutum ve davranışlarına hükmettiğini, vicdanlarını baskı altında tuttuğunu göstermektedir. Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda. Firavun'un halkının farklı düşünce ve inançlarına karşı gelmesi, otoritesini yasak ve cezalarla sağlamaya çalışması, özgürlüklere sınır getirmesi neticesinde kendisine nefreti körüklemesi de onun diktatör yönetiminin vahim bir sonucu olarak göze çarpmaktadır.

**Demokratik Liderlik Tarzı.** Geleneksel liderlik tarzlarından bir diğeri olan Demokratik(Katılımcı) liderlik tarzı ise, otokratik liderliğin zıttıdır. Bu tarzdaki lider, bütün konularda izleyenlerin düşüncelerini dinleyip dikkate almaktadır. Demokratik-katılımcı liderler, yönetim yetkisini grup üyeleriyle bölüşürler. Liderler, astlarıyla her konuda fikir alışverişinde bulunur ve zıt görüşleri de dikkate alırlar. Plan ve programları belirlerken tek başına karar almazlar. Bu tarz liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanırlar. Bu tarzın en çok göze çarpan özelliği, grubun lidersiz etkin olabilmesidir. Fakat lidersiz karar alınmaz (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 211). Bu tarz için en büyük risk, liderin izleyicileri açısından etkisiz görünebilmesidir. Demokratik-katılımcı lider izleyenleri bütün olarak serbest bırakmaz. Hedefler için onların katılımını sağlar. Toplumun ve astların da lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip hedef, karar, program ve yöntemlerle ilgili fikirler geliştirmeler neticesinde yerinde kararlar alınması, fikir ve düşüncelerine değer verilen astların katılımı ve çalışanların yüksek motivasyona sahip olması bu liderlik tarzının yararları arasındadır (Eryeşil-İraz, 2017: 131). Vakit kaybına sebep olması, karar mekanizmasının ağır işlemesi, izleyici grubunun karar alamayacak duruma düşme riski, bilgisi olmayan izleyicinin yanlış ve temelsiz fikir atması ve bu fikirlerin savunulması ise demokratik-katılımcı liderlik tarzının sakıncaları olarak saptanmıştır (Eren, 2001: 455). Demokratik-katılımcı liderlik tarzında birlikte hareket edilmesi

lider izleyici ilişkisine pozitif yönde etki etmektedir. Bu tarz liderlerle beraber hareket edenlerin daha yüksek moral ve motivasyona sahip olmaktadır. Liderlerle izleyicilerin ahenk ve işbirliği içinde olması hedeflere ulaşmada da etkili olmaktadır.

Kur'an-ı Kerim'de katılımcı liderliğe Hz. Davud'un, oğlu Süleyman'ın tavsiyesi ve teklifi üzerine hükmünü değiştirmesi örnek verilebilir. Bir koyun sürüsü gece komşu tarlaya girdi ve ekini bozdu. Ekin sahibi zararın karşılanması için yargıya başvurdu. Hz. Dâvûd, bozulan ekinin değerinin, koyunların değerine denk olduğu kanaatine vardı. Koyunların tazminat olarak ekin sahibine verilmesine hükmetti. Oğlu Süleyman ise bu cezayı ağır buldu. Hükmün değiştirilmesini teklif etti (Enbiya, 21: 78-79). Süleyman'ın teklifine göre tarladaki bu kayıp koyunlardan elde edilecek gelirle telafi edilebilir; bu sebeple hükmün şöyle olması gerekir: Tarla koyun sahiplerine verilmeli. Koyun sahipleri tahrip olmadan önceki haline gelinceye kadar tarlaya bakmalıdır. Koyunlar da tarla sahibine verilmeli, o da tarlası eski haline gelinceye kadar bu koyunların eti hariç her şeyinden faydalanabilmelidir. Sonunda tarla sahibinin zararı karşılanınca tarla ve koyunlar asıl sahiplerine iade edilmelidir. Hz. Dâvûd, oğlunun bu çözümünü uygun gördü, kendi kararından vazgeçti ve Süleyman'ın görüşüne göre hükmetti (Karaman vd., 2012: 692-693). Hz. Davud, bu davranışıyla katılımcı liderlik örneği sergilemiştir. Hükmünün üzerine itiraz gelmesi ve daha üstün bir görüş ortaya atılması sonucunda kararını değiştirmesi onun farklı fikirlere açık olduğunu göstermektedir. Netice olarak bu unsurlar incelendiğinde Hz. Davud'un bu davaya bakarken demokratik tarzda bir lider davranışı sergilediğini ortaya koyabiliriz.

Genel olarak Firavun'un liderlik tarzına bakıldığında otokratik tarzın ağır bastığını hatta diktatörlük seviyesine ulaştığını söyleyebiliriz. Ancak Firavun'un Musa ile ilgili kararında çevresindekilerinin fikrine başvurması ve onların tavsiyesi üzerine karar vermesi de katılımcı liderlik davranışı olarak nitelendirilebilir. Şuara Suresinde bu durum şu şekilde anlatılmaktadır: "Firavun, adamlarına şöyle dedi: "Doğrusu bu, çok bilgili bir sihirbaz! Yaptığı sihirle sizi yurdunuzdan çıkarmak istiyor. Buna karşı ne buyurursunuz?" Dediler ki: "Onu ve kardeşini bir süre alıkoy ve sihirbaz toplamak üzere şehirlere (adamlar) gönder; Bütün bilgili sihirbazları sana getirsinler. "Böylece sihirbazlar belli bir günün ilân edilmiş vaktinde bir araya getirildi" (Şuara, 26: 34-38). Hz. Mûsâ'ya verilen mucizelere şahit olan Firavun, adamlarının onun etkisinde kalmasını engellemek için Mûsâ'nın bir sihirbaz olduğunu ifade



ederek algılarıyla oynadı. Musa'nın sihirle halka etki edip onları toprağından dışarı atıp orada kendi egemenliğini kurmak istediğini söyledi. Bunu engellemek için neler yapılabileceği konusunda çevresindekilerin fikirlerine müracaat etti. Firavun'un adamları, ülkedeki becerikli sihirbazların bir olup Mûsâ'ya karşı mücadele etmesi tavsiyesinde bulundular. Firavun adamlarının fikirlerini uygun buldu ve emri verdi; ülkedeki bütün becerikli sihirbazlar karşılaşma için bir araya getirildi (Karaman vd., 2012:151). Firavun bu kararında çevresindekilerin fikirlerini dikkate almış ve bu şekilde onların karar almada katılımını sağlamıştır. Bu davranışı onun gerektiğinde demokratik tarzda hareket ettiğini ortaya koyabilir.

Hız. Süleyman'ın gönderdiği mektubun ardından Kraliçe'nin karar vermeden önce devletin önde gelenlerine danışması da bir başka demokratik liderlik davranışı olarak örnek gösterilebilir: "Kraliçe şöyle dedi: "Efendiler! İçinde bulunduğum durum hakkında bana görüşünüzü açıklayın. Sizin görüşünüzü almadan asla bir işe kesin karar vermem." Şu cevabı verdiler: "Biz güçlüyüz, zorlu savaşçılarız, yine de yetki senindir; artık ne buyuracağını sen düşün." Kraliçe şöyle dedi: "Krallar bir ülkeye girdiler mi, oranın altını üstüne getirirler ve halkının ulularını aşağılanmış duruma düşürürler. Bunlar da öyle yapacaklardır. Ben bunlara bir hediye göndereceğim, sonra bakacağım elçiler ne ile dönecekler?" (Neml, 27: 32-35). Süleyman (as)'ın mektubunu alan kraliçe devletin önde gelen isimleriyle toplantı yaparak mektubun içeriğini anlatmış, ne yapılması gerektiği konusunda kendileriyle istişare etmiştir. Devletin ileri gelenleri ülkenin savaş gücü hakkında malumat verdikten sonra son kararı kraliçeye bırakmışlardır. Kraliçe, harbin kaybedilmesi durumunda düşman istilâsının sıkıntılı neticelerini anlatarak problemin barış yoluyla çözülmesinin daha uygun olacağını ifade etmiş ve konunun sulh ile halledilmesi kararı almıştır (Karaman vd., 2012: 194).

Ali İmran Suresinde Hız. Peygamber'e istişare etmesi hususunda şöyle buyuruldu: "Sen onlara sırf Allah'ın lutfu sayesinde yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı kalpli olsaydın, hiç şüphesiz etrafından dağılır giderlerdi. Onları affet, onların bağışlanmasını dile, iş hakkında onlara danış, karar verince de Allah'a güven, doğrusu Allah kendisine güvenenleri sever" (Ali İmran, 3: 159). Bu ayette Hız. Muhammed'e çevresinin katılımını sağlayarak kararlarında onların da etkin kılınması buyurulmuştur. Genel çerçeveden bakıldığında Hız. Muhammed'in birçok konuda ashabına danıştığı açıktır.

**Liberal Liderlik Tarzı:** Geleneksel liderlik tarzlarından bir diğeri ise tam serbestlik tanıyan-liberal liderlik tarzıdır. İsminden görüleceği üzere bu tarz lider, izleyicilere karışmadan onları serbest bırakmaktadır. Bu liderlik tarzında liderler, yetkilerini pek

kullanmazlar. Sahip oldukları gücü kullanmayıp sorumluluk almazlar. Bu tarzdaki lider sıradan bir yönetici gibidir. Hedeflerini gerçekleştirme hususunda gruba bağlıdır. Lider grubu motive etmek için çaba göstermez. Gelişimlerine katkı sağlamaz. Bu sebeple izleyicilerin gelişimleri kendilerine bağlıdır. Bu tarzda liderlerin esas görevi, astlarına kaynak sağlamak ve kaynaklarla ilişkili problemleri çözmektir (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 212). Liberal liderlik tarzında liderin izleyici üzerinde bir etkisi yoktur. Astlar başlarında lider yokmuş gibi serbest hareket ederler. Astların yetkileri liderle aynıdır. Bu yüzden otorite boşluğu oluşabilmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderliğin faydaları yaratıcılığı artırması ve baskı altında olmadan rahat karar verilebilmesidir (Bakan-Büyükbeşe, 2010: 75; Arun, 2008: 11). Otorite boşluğu, anarşi çıkabilme riski, bireysel hedeflerin ve çıkarların ağır basması, disiplinsizliğe ve tembelliğe yol açması bu tarz liderliğin sakıncaları olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2011: 74). Tamamen özgürlük tanımının sıkıntılara yol açması gibi tüm yetkiyi vermenin de birtakım problemlere sebep olduğu görülmektedir. Liderin motive etmesine ve baskısına bazı durumlarda ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple, astlara hiç karışmamak ve onları kendi başlarına bırakmak liderlikle bağdaşan bir davranış değildir. Çünkü liderler genellikle insanlar ihtiyaç duyduklarında ortaya çıkmaktadır. Ancak zaman zaman liderler ihtiyaçların yapısına göre liberal tarzda hareket edebilirler.

Kur'an'da birçok liderden bahsedilmiştir. Bunlar arasında peygamberler çok geniş bir yer tutmaktadır. Genel çerçeveden bakıldığında peygamberlerin liberal liderlik tarzında davranışları pek benimsemediği görülmektedir. Peygamberlerin görevlerinin ahlaki ve birçok açıdan problemlili toplumlara dönüştürmek olması onların liberal tarzda liderlik yapmalarını mümkün kılmamaktadır.

Yeni dönemde değişimler ve gelişmelerin etkisiyle çağdaş bazı liderlik tarzlarının ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzları günün ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte kabul edilmektedir. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en işlevli ve en popüler olanları dönüştürücü, etkileşimci ve karizmatik liderlik tarzlarıdır.

**Dönüştürücü Liderlik:** Çağdaş liderlik tarzları arasında ilk olarak Dönüştürücü Liderlik tarzı ele alacağız. Dönüştürücü liderliği, toplumda değişen çevresel şartların ihtiyaçlarına uygun bir dönüşüm süreci başlatarak grubu harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle takipçilerin inanç, davranış ve değerlerini etkileyerek, toplumun misyon ve amaçlarına ulaşma süreci şeklinde ifade etmek mümkündür (Bakan-Büyükbeşe, 2010: 75).



Dönüştürücü liderler izleyicileri üç yöntemle motive etmektedir; bunlar izleyicilerin öz yeterliliğini yükseltme, izleyicilerin kendi grup ve örgütüyle sosyal kimlik ve statü kazanmasına yardımcı olma ve son olarak grubun çalışma prensipleriyle izleyicilerin değerlerini bağdaştırmadır (Çelik-Uğurluoğlu, 2009: 134). Dönüştürücü liderliğe ilişkin öne çıkan nitelikleri şu şekilde sayabiliriz (Bolat-Seymen, 2003: 64-65): Dönüştürücü lider, değişime uyum sağlar. Değişim ve dönüşüm için prensip değişikliğine gidebilir. Dönüştürücü liderlik, bilhassa krizlerde, istikrarsız düzenlerde, kurumsallaşmamış yapılarda, karmaşık ve sürprize açık işlerde etkili olmaktadır. Dönüştürücü liderlik, ortamı dönüşüme uygun şekilde yeniden yapılandırma sürecidir. Dönüştürücü liderlerin karizmatik olması şart değildir. Gerekliliği olan nitelikler, vizyon sahibi olmaları ve buna bağlı olarak değişimleri başlatabilmeleridir. Dönüştürücü liderlik, üyeleri bireysel büyüme, gelişme, başarıma konusunda motive eder ve onlara farkındalık yaratır. Dönüştürücü liderlik, izleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmalarını konusunda motive etmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, dönüştürücü liderlik, değişime yönelik bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderler, değişime ve dönüşüme açık, daha radikal ve riskli kararlar alabilen ve inisiyatif kullanabilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler, izleyicileri motive etme noktasında da etkili olmaktadır (Çelik-Uğurluoğlu, 2009: 134). Dönüştürücü liderlik çalışmalarda; üyelerin tatmini, performansı, motivasyonu, bağlılığı ve lider etkinliğinde daha yüksek ve olumlu bir ilişki ortaya çıkardığı için diğer tarzlara göre günümüze daha uygun bulunmaktadır. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik, her koşulda gösterdiği tutarlılık, esneklik ve birçok kültürde uygulanabilirliği açısından itibar görmektedir.

Ortak vizyon oluşturma ve iletme, ekip oluşturabilme ve onları motive edebilme, yetki ve sorumluluk verme, derinliğine bilgi sahibi olma ve uygulamaya rehberlik etme, kişilik sergileme, cesaret, olağanüstü zamanlarda ortaya çıkabilme, yenilik getirebilme, olaylara farklı yönden bakabilme ve özgün çözüm yolları bulabilme dönüştürücü lidere has özelliklerdir. Kur'an-ı Kerim'de Peygamberlerden dönüştürücü lider örnekleri vermek mümkündür. Biz bu örnekleri dönüştürücü liderliğin boyutları üzerinden verebiliriz:

**a. İdeal Etki/Rol Model Olma.** Dönüştürücü liderliğin karizmatik ögesini oluşturan ideal etki; liderin takipçilerince takdir edilen, saygı gösterilen ve gıpta edilen bir rol modeline dönüşmesidir. Liderlikte idealleştirilen etki dürüstlüğü ve ahlakiliği de içermektedir.

Dönüştürücü liderler etik konusunda rol model olarak, yaşadıkları toplumun manevi olarak yükselmesini sağlarlar.



Kendilerinin ihtiyacı olduğu halde taraftarlarının gereksinimlerini ön planda tutarlar. Bu özellikler herkeste hayranlık uyandırır.

Bütün peygamberler büyük karakterlerdir ve rol modellerdir. Kur'an'da hepsinin kişiliklerinden övgüyle bahsedilmiştir. En yakın örnek ise Hz. Muhammed'dir. Onun karakterinin sahabiler üzerinde bıraktığı büyük etki, insanlık tarihinin en bariz hakikatlerinden biridir. Sahabiler onun yüksek ahlâkı, nezaketi (Âli İmrân, 3: 159) ve kendilerine çok düşkün olması (Tevbe, 9: 128) gibi birçok sebepten ötürü onu canlarından çok sevmişlerdir. Kur'an'da birçok ayette Hz. Muhammed'in örnek karakterine yer verilmiştir (Kalem, 68: 4; Özdemir, 2014: 32).

Hız. İbrahim'in cesareti ve kararlılığı da kıssalarda kendine yer bulmuştur. Bu cesaretine ve Kurban edilme hâdisesi, Kur'an-ı Kerim'de Saffat Suresi'nde anlatılmıştır (Saffât, 37: 100-113). Hız. İbrahim, rüyasında aldığı oğlunu kurban etme emrini yerine getirirken, büyük teslimiyet imtihanını kazandığı için Allah, melek vasıtasıyla bir koç göndererek koçu kurban etmesini emretmiştir. Hız. İbrahim, daha önce yakılmayı (Enbiya, 21: 68) göze alıp canını hiçe sayarak mücadelesinde büyük karakter örneği sergilemişti. Bu defa evladını kurban etme emrine karşılık tereddüt etmeden itaat etti. Bu büyük fedakarlıklarına karşılık yüce Allah onun yanmasına engel olmuş ve İbrahim'in evladını kurban etmemesi için koç göndermiştir (Karaman vd., 2012: 546).

**b. İlham Verici Motivasyon:** Dönüştürücü liderler takipçilerinin yaptığı işe “meydan okuyucu bir nitelik ve anlam katarak” onlara ilham verir ve motive eder.

Hız. Peygamber tebliğ görevinin başlamasıyla insanları İslam'a davet etmeye başlamıştır. İlk başlarda özellikle güvendiği insanları İslâm'a davet etmiş ve bu davete icabet edenlerle birlikte küçük bir grup haline gelmişlerdir. Hız. Peygamber bu küçük grubun birçok konuda eğitimleriyle bizzat ilgilenmiş, zaman içerisinde bu insanlar kendisini örnek almaya başlamış hatta ahlaki noktada ona benzemişlerdir. Hız. Peygamber'in birebir eğitiminden geçen bu ilk Müslümanlar sayıca az olmalarına rağmen birbirlerine sınımsız bağlı bir şekilde beraberce hareket etmiş ve liderlerinin öncülüğünde büyük bir toplumsal değişimin mimarları olmuşlardır (Fetih, 48: 29). Hız. Peygamber oluşturmuş olduğu toplum içerisinde lüksten uzak sıradan bir hayat yaşamış, halkının tüm dert ve sıkıntılarıyla yakından ilgilenmiş, onlarla bütün olmuştur. “Andolsun size kendi aranızdan öyle bir elçi gelmiştir ki, sizin sıkıntıya uğramanız ona çok





ağır gelir. O, size çok düşkündür. Müminlere karşı çok şefkatli, çok merhametlidir ”(Tevbe, 9: 128; Özdemir, 2014: 33).

**c. Zihinsel Canlandırma ve Ortak Vizyon Oluşturma.**

Dönüştürücü liderler varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden isimlendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin gayretlerinin yenilikçi ve yaratıcı olmasını teşvik ederler. Bu tarz liderliğin en önemli özelliklerinden birisi vizyon oluşturabilme ve bu vizyonu iletebilme yeteneğidir. Vizyon; yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü düşünebilmektir (Durna, 2002: 186). Vizyon sadece ileriye değil daha da sonrasını görebilmektir. Geleceğin mantıklı bir şekilde planlanması olan vizyon; herkes tarafından ortak kabul edilen amaçlardır. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda Hz. Peygamber'in vizyon sahibi ve ileri görüşlü bir devlet adamı olduğu görülmektedir. Gerçekleştirmek istediği hedefi göreve başladığı andan itibaren insanlara bariz bir şekilde açıklamış, bu hususta kararlı davranmış, taraftarlarını bu vizyonuna inandırmıştır. İslam'ın toplumsal ve bireysel amaçlarını net bir şekilde ortaya koymuş ve bu yolda taraftarlarını da müşterek etmiştir. Hz. Peygamber ırka dayalı olmayan, inanç ve eşitlik fikri üzerine kurulu, huzur ve barış içerisinde olan bir toplum inşa etmiştir (Özdemir, 2014: 35). Ayrıca ileri görüşlülüğüyle bazı durumları sezebilmiş ve ona göre strateji üretmiştir. Hudeybiye, Mute, Hamrâu'l-Esed ve daha birçok olayda bu şekilde stratejik kararlara imza atmıştır: “Yüzlerinizi doğuya ve batıya çevirmeniz erdemlilik değildir. Asıl erdemli kişi Allah'a, âhiret gününe, meleklerle, kitaba ve peygamberlere iman eden; sevdiği maldan yakınlarla, yetimlere, yoksullara, yolda kalmışlara, yardım isteyenlere ve özgürlüğünü kaybetmiş olanlara harcayan; namazı kılıp zekâtı verendir. Böyleleri anlaşma yaptıklarında sözlerini tutarlar; darlıkta, hastalıkta ve savaş zamanında sabrederler. İşte doğru olanlar bunlardır ve işte takvâ sahipleri bunlardır! ” (Bakara, 2: 177).

**d. Bireysel İlgi ve Yetki/Sorumluluk verme.** Dönüştürücü liderler izleyicilerinin başarımları ve gelişim gereksinimlerine bağlı olarak onlara ilgi ve alaka gösterirler. Onlara sorumluluk vererek gelişimlerini sağlarlar.

Gerçek ve başarılı bir liderliğin en önemli göstergelerinden birisi de organizasyonun onsuz da yaşayabilmesidir. Bunu başarabilmenin yolu da yetki ve sorumluluğu izleyenlerle paylaşmak ve onları da yönetim sürecine katmaktır. Böylelikle izleyenler yaptıkları işi daha çok benimseyecekler ve motive olacaklardır. Zaten sayıca çok olmadan zor işler olağanın üstünde zaferler kazanmak mümkün değildir. Bir liderin aynı zamanda iyi liderler yetiştirebilir. Hz. Peygamber kurduğu düzenin bekasının sağlanması için birçok lider

yetiştirmiştir. Dört halifeyi bu hususta örnek gösterebiliriz. Ayrıca bu kişilerin liderlik yeteneğinin gelişmesi için vazifelendirmiştir. Sorumluluk ve inisiyatif vererek onların liderlik konusunda gelişimini sağlamıştır (Özdemir, 2014: 34).

Hz. Musa'nın kardeşi Harun'u lider olacak şekilde yetiştirmesi bu kapsamda değerlendirilebilir (Taha, 20: 83-94). Yüce Allah Hz. Mûsâ'ya, Firavun'a gidip İsrailoğulları'nı serbest bırakmasını ondan istemelerini emrettiğinde Hz. Musa kardeşi Hârûn'u da peygamber ve kendisine yardımcı olarak görevlendirmesi için Allah'a dua etti (Tâhâ, 20: 29-32). Allahü Teâlâ onun bu duasını kabul etti. Kardeşini de peygamber olarak görevlendirdi ve onun yanına yardımcı olarak verdi. Hz. Musa'ya tebliğinde yardımcılık eder ve ihtiyaç duyulduğunda ona vekâlet ederdi. (Bakara, 2: 49-59; Tâhâ, 20: 30; Kasas, 28: 3).

**e. Derinliğine bilgi sahibi olma ve uygulamaya rehberlik etme.** Dönüştürücü lider her şeyden önce iyi bir öğretmendir. Konusunda uzmandır, bilgi, beceri ve tecrübe sahibidir. Bu hususta Hz. Peygamber kesin kabul edilen bir örnektir (Özdemir, 2014: 41).

Hz. Peygamber insanlar için siyasi, sosyal, ekonomik ve diğer açılardan dönüşüme önyak olmuştur. İnsanlar için bir rehber, hayatla ilgili her meselede bıkmadan halkına öğreten, sabırlı ve hoşgörülü bir öğretmen ve lider örneği sergilemiştir: “Nitekim kendi içinizden size âyetlerimizi okuyan, sizi kötülüklerden arındıran, size Kitab'ı ve hikmeti talim edip bilmediklerinizi size öğreten bir Resül gönderdik” (Bakara, 2: 151, 129; Âli İmrân, 3: 164; Cuma, 62: 2).

Dönüştürücü lider aynı zamanda yapılacak olan şeyleri önce kendisi yaparak uygulamaya rehberlik etmektedir. Böylelikle yapılması ve gerçekleşmesi istenen şeyin zorluk derecesi ne olursa olsun, ilk olarak kendisi gerçekleştirerek insanlara bu konuda örneklik ve önderlik edecektir (Özdemir, 2014: 41). Hz. İbrahim'in Kabe'yi inşası ve Hac, Umre gibi ibadetlere rehberlik oluşturması dönüştürücü lider özellikleri taşıdığını ortaya koymaktadır.

Hz. İbrahim, Kabe'yi inşa edip Hac ibadetinin gelişiminde etkili olmasıyla bu hususta rehberlik etmiştir. Aldığı vahiy ile Hacer ile oğlu İsmail'i Mekke'nin verimsiz araziye sahip bir bölgesine götürdüğünde Hz. İbrahim; Kabe'yi inşa etmiştir. Daha sonra güvenli belde ve verimli arazi haline gelmesi için dua etmiştir (İbrahim, 14: 35-4; Bakara, 2: 126; İbn Kesir, 2005: 252). Allahü Teala edilen duayı kabul edince Mekke emin bir belde haline gelerek çeşitli coğrafyalarda yetişen ürünler hac, umre ve ticarî vesilelerle buraya



getirilmiştir (Kasas, 28: 57; Ankebût, 29: 67; Karaman vd., 2012: 321-322). Hz. İbrahim ve oğlu İsmail Kabe'yi inşa ettikten sonra Allah Teâlâ, tavaf edecekler, ibadete kapanacaklar, rükû ve secde edecekler için oranın temiz tutulmasını emretmiştir. Buna göre Harem-i şerif'in bir namazgah olması sebebiyle oranın hem maddi hem de manevi olarak temiz tutulması gerekmektedir (Taberi, 1992 :538-539; Zemahşeri, 1997: 93; Razi, 1999: 51-52). Netice olarak Hz. İbrahim bu bölgede dini, ticari ve sosyal açıdan müthiş bir değişim ve dönüşüme önderlik yapmıştır. Bu dönüşümden sonra hangi dönemde olursa olsun Mekke ve Kabe birçok açıdan değerini korumuştur. Kabe'nin inşası ve daha sonra olanlar Mekke için milat olmuştur.

**f. Olağanüstü zamanlarda ortaya çıkma.** Toplumda büyük dönüşüm meydana getiren liderler çoğunlukla sosyal bir krizin olduğu olağanüstü zamanlarda ortaya çıkmışlardır. Bu dönemlerde dönüştürücü lider, karizması, konuşma yeteneği, uzmanlığı ve hedefi konusundaki kararlılığı ile kurtarıcı rolü üstlenmektedir (Özdemir, 2014: 44).

İşte Hz. Peygamber bu tarz bir kriz vaktinde aldığı vahiyle ile tebliğ görevi için adeta akıntıya karşı meydan okumuştur. Vahiy aldığı yıldan Mekke'nin fethine kadar olan dönemdeki değişimler göz önünde bulundurulduğunda inanılması güç bir dönüşümün sağlandığını rahatlıkla ortaya koyabiliriz. Çünkü bulunduğu toplum hemen hemen yaşamın her safhasında apaçık bir sapıklık içinde idi. Hz. Peygamber Allah'ın ona verdiği yetenek ve zekası ile şartlara göre çeşitli stratejiler üreterek bu zorlukların üstesinden gelmiş ve büyük bir zafere imza atmıştır: “Andolsun ki içlerinden, kendilerine Allah'ın âyetlerini okuyan, (kötülüklerden ve inkârdan) kendilerini tem izleyen, kendilerine Kitap ve hikmeti öğreten bir Peygamber göndermekle Allah, müminlere büyük bir lütufta bulunmuştur. Hâlbuki daha önce onlar apaçık bir sapıklık içinde idiler.” (Âli İmrân, 3: 164).

**Etkileşimci Liderlik tarzı.** Bu tarz literatürde işe yönelik liderlik olarak ifade edilir. Bu liderlik tarzında gaye, üyeleri işi başarmaları noktasında teşvik etmektir. Motivasyona dayalı bir anlayıştır. Etkileşimci liderler üyelerin istek ve ihtiyaçlarını da karşılar. Çünkü amaç çalışanların daha hırslı ve verimli iş yapmalarını sağlamaktır. Üretkenlik ve yenilikçilik geri plandadır (Saruhan-Yıldız, 2009: 247). Bu yüzden bilhassa üyelerinin maddi ve manevi ihtiyaçları üzerine odaklanılır. Lider, izleyicileri ödüllendirerek iş verimini en üst noktaya taşıyıp hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Limsila-Ogunlana, 2008: 166). Etkileşimci liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider yetkisini umumiyetle daha çok çalışanların performanslarını artırıp faaliyetlerini daha verimli iş yapmalarını sağlama amacıyla ödül ve statü vermek için kullanır. Bu liderler geçmiş ile bugün

arasında bağlantı kurarlar. Etkileşimci liderlik anlayışı, düzenli büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş örgütlerde kullanılmakta ve etkili olmaktadır (Yılmaz, 2011: 77). Dönüştürücü liderlik tarzı ile etkileşimci liderlik tarzı arasındaki en büyük fark dönüştürücü liderlik tarzının değişime ve gelişime açık olması, etkileşimci liderlikte yaratıcılığın ve yenilikçiliğin geri planda olmasıdır (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 221-222).

Etkileşimci liderler belirttiğimiz bu temel davranışı benimseyerek, yani bazen ödüller vererek, bazen olaylara kendisi müdahale ederek, bazen de hiç müdahalede bulunmadan tüm yetkiyi grup üyelerine bırakarak bireyleri yönlendirmeye çalışmaktadırlar.

Kur'an'ı Kerim'de Firavun ile Musa arasında geçen mücadele sırasında Firavun'un sihirbazları motive etme şekli Firavun'un sihirbazları ödüllendirme şartıyla motive etmesi etkileşimci liderlik davranışıdır: "Sihirbazlar Firavun'a geldiler; "Eğer üstün gelen biz olursak bize muhakkak bir ödül olmalıdır" dediler. O da "Tamam; ayrıca sizler mutlaka yakınlarımdan olacaksınız" dedi "(Araf, 7:113-114). Firavun tarafından toplanılan büyücülerin ondan ödül beklediklerini açıklamaları, onların hem yüksek bir itibara sahip bulduklarını hem de sihirdeki ustalıklarıyla Mûsâ'yı mağlup edeceklerinden emin olduklarını, Firavun'un onlara beklediklerinden daha fazlasını vaad etmesi de onun her şeye rağmen Hz. Mûsâ'nın başarılı olmasından duyduğu endişeyi gösterir (Karaman vd., 2012: 568). Bunun bir sonucu olarak sihirbazları ödüllendirme şartıyla motive etmektedir. Bu tarz tam bir etkileşimci lider davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Karizmatik Liderlik Tarzı.** Karizma kavramının son yıllarda birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir. Özellikle liderlik ile ilgili eserlerde karizma meselesi çoğunlukla karşımıza çıkmaktadır. Karizmanın kavramsal açıklanması konusunda görüş birliği bulunmamaktadır.

Karizma, lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise karizma kavramı, liderin, başta izleyenleri olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Karizma, liderin çevresindeki insanların duygularına hitap etmesidir. En genel anlamıyla, iletişim kurulan insanlarda duygusal heyecan yaratmak ve çarpıcı olmaktır (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008: 215). Karizma kelime anlamı olarak çekicilik, etkileyicilik, doğuştan gelen büyüleyici özellik şeklinde de tanımlanabilmektedir. Karizmatik özelliklere sahip liderlerin insanlar



üzerinde yüksek bir etki yarattığı görülmektedir (Çelik-Sünbül, 2008: 52). Bu tür liderler, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme becerisidir. Bu liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar (Saruhan-Yıldız, 2009: 249).

Karizmatik liderlerin olağanüstü çekiciliğe sahip oldukları düşünülmektedir. Bununla birlikte karizma, karizma algıyla alakalı bir kavram olduğu için bir grup veya insan için karizmatik gelen bir nitelik başka bir grup veya insan tarafından karizmatik gelmemektedir.

Karizmatik liderlerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Şahin vd., 2004: 660): Çevrenin ihtiyaçlarını tespit ve bu ihtiyaçları giderme yetenekleri vardır. Kimsenin göremediği eksikleri tanımlama ve buna çözüm bulma konusunda ideal bir vizyonları vardır. Takipçilerin düşüncelerini yaygın biçimde açıklamaları ve bıraktıkları izlenimi yönetme becerilerine sahiptirler. Vizyonlarına ulaşmak için modern yöntemlere başvururlar. Yüksek özgüvene ve olağanüstü yeteneklere sahiptirler. İnançlarının doğruluğuna ikna etme yetenekleri vardır. Risk alabilirler. Kendilerini dava için feda ederler. Vizyona ulaşmak için büyük fedakarlıklar yapma potansiyeline sahiptirler. Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilirler. Yeteneklerinde süreklilik taşırlar. Güçlü bir hitabet yetenekleri ve imajları vardır. Yüksek etkileme ve baskın olma gereksinimine sahiptirler.

İnsanlar kendilerini karizmatik yapan birtakım özelliklerle doğarlar. Kişilik aynı zamanda karizmatik liderlik ile ilişkili görülmektedir; karizmatik liderler genellikle dışa dönük, kendine güveni yüksek ve başarı odaklı olma gibi kişilik özellikleri ile özdeşleştirilmektedir. Küçük bir azınlık karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan öğrenilemeyeceğini savunsa da, pek çok uzman karizmatik davranışların öğrenilebileceğini ileri sürmektedir (Yüksel, 2006: 9).

Özetle belirtmek gerekirse, genellikle karizmatik liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle sıradışı görüldüğü ve bu özellikleri ile izleyicileri etkilediği düşünülmektedir. Bir kişinin karizmatik olması çoğunlukla kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Karizmatik liderliğin doğuştan gelen kişilik özellikleriyle ilgili olduğunu savunanların yanında, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir.

Kur'an-ı Kerim bağlamında karizmatik liderlik incelendiğinde; olağanüstü şartlarda ortaya çıkmaları ve genelinin doğuştan gelen



kabiliyetleri ve çekicilikleri, gerektiği gibi çözüme gitmeleri ve birçok özellikleri göz önünde bulundurulursa bütün peygamberlerin karizmatik liderler oldukları neticesine varılabilir.

Hz. Yusuf çıkmaz durumlarda güçlü hükmetme ve etkileme gücü ile problemleri çözmüş ve karizmatik tarzda liderlik davranışları ortaya koymuştur. Allahü Teala, Hz. Yusuf'a verdiği yetenekleri ve nimetleri Yusuf suresinde şöyle anlatmaktadır: "Yûsuf erginlik çağına erişince, ona güçlü bir muhâkeme yeteneği ve ilim verdik. İşte güzel davrananları biz böyle mükâfatlandırırız" (Yusuf, 12: 22). Hz. Yûsuf'a verilen hükümden maksat, muhâkeme, yönetme ve yargılama yeteneği, ilimden maksat ek olarak ona verilmiş olan olayları ve rüyaları yorumlama bilgisidir. Nitekim Hz. Yûsuf'un, "Ey Rabbim! Bana iktidar verdin ve bana olayların yorumunu da öğrettin" (Yûsuf, 12: 101) meâlindeki duasında buna işaret vardır (Karaman vd., 2012: 224).

Hz. Yusuf maliye yönetimini teslim alıp kriz vaktinde gereken tedbirleri alması ile tam bir kurtarıcılık rolü üstlenmiştir. Sınırları zorlaması ve radikal çözümleriyle kriz zamanında ülkeyi çok önemli zararlardan arındırmıştır: "Böylece Yûsuf'a orada dilediği gibi hareket etmek üzere ülke içinde yetki verdik. Biz dilediğimiz kimseye rahmetimizi eriştiririz. Güzel davrananların mükâfatını zayi etmeyiz" (Yusuf, 12: 56). Kral, Hz. Yûsuf hakkında edindiği bilgilerden onun yüksek karaktere sahip, ülke yönetiminde liyakatli biri olduğunu anladı ve tereddüt etmeksizin onu devletinde yüksek bir makama getirdi. Maliyenin yönetimini ona teslim etti ve tam yetki verdi. Kral ona gördüğü rüyanın ne manaya geldiğini sordu. Hz. Yusuf Kralın rüyasını ilerleyen dönemde kıtlık olacağına yorumlayarak bu konuda radikal kararlar aldı. Neticesinde tedbir niteliğinde çözümler üretti. Olaylar onun, kralın rüyasını yorumladığı gibi cereyan etti. Hz. Yûsuf, gereken tedbiri alarak bolluk yıllarında tarıma önem verdi, üretimi arttırdı, ihtiyaç fazlası ürünleri depoladı. Kıtlık zamanı geldiğinde depolanmış olan ürünleri yemeye ve ihraç etmeye başladılar (Karaman vd., 2012:241). Olağanüstü zamanda krize karşı ürettiği çözümleri ve katı kararlarıyla Hz. Yusuf, karizmatik lider örnekleri sunmuştur.

Hz. İbrahim'in tevhid konusunda ortaya koyduğu büyük mücadelede putları kırması neticesinde onlara verdiği cevaplarla dehasını ortaya koyması; aynı zamanda davası uğruna yakılmayı göz alması da Onun karizmatik tarzda bir lider olduğunu ortaya koyan hadiselerdir: "Biz daha önce İbrahim'e doğru düşünme yeteneği vermiştik. Biz onu biliyorduk" (Enbiya, 21: 51).Hz. İbrahim'e verilen





rüşdden maksat peygamber olmazdan önce de sahip olduğu erginlik, sağduyu ve fitrî akıldır. Hz. İbrahim kendisine verilen bu yetenek sayesinde Allah'ın birliğini, kudretini, eşsiz ve benzersiz oluşunu kavramıştır. Ayet, Hz. İbrahim'e Allah tarafından özel olarak verilmiş olan bu kişisel ve zihinsel niteliğin üstünlüğüne işaret etmektedir. Bu zihinsel üstünlüğü sayesinde tevhid mücadelesinde kavmine önemli dersler vermiştir. Onları doğru yola erdirmeye hususunda amansız zorluklara katlanmıştır. Son olarak bütün putları parçalayıp baltayı büyük putun boynuna asmasıyla kavmiyle arasında şu konuşmalar geçti: "İbrahim getirilince, "Bunu ilâhlarımıza sen mi yaptın?" diye sordular. İbrahim, "Hayır" dedi, "Bu işi şu büyükleri yapmıştır. Eğer konuşabiliyorlarsa onlara sorun!" Sonra dönüp birbirine, "Asıl haktan ayrılanlar sizlersiniz!" dediler. Biraz sonra yine dönüş yaptılar. "Sen bunların konuşmadığını pekâlâ biliyorsun" dediler" (Enbiya, 21: 62-65; Bakara, 2: 124; Âl-i İmrân, 3: 95; Karaman vd., 2012:686).

Yine Hz. Davud'un konuşma yeteneği ile hükmetme gücünü birleştirip davalar ve devlet işlerinde sorunları halletmesi de bu tarz liderlik örnekleridir: "Onun hükümdarlığını güçlendirmiş, kendisine hikmet ve anlaşmazlıkları bitiren konuşma yeteneği vermiştik" (Sad, 38: 20). Dâvûd'a verilen "hikmet"le peygamberliğin, Zebûr'un, hukuk bilgisinin veya gerçeğe uygun olan her türlü sözün kastedildiği belirtilir. Bu deyim, Hz. Davud'un, özellikle yargılama sırasında konuyu iyice kavrayarak adalete uygunluk bakımından isabetli hükümler verme yeteneği şeklinde de açıklanmıştır (Karaman vd., 2012: 573-574). Hz. Davud'un özelliklerine bakıldığında konuşma, yargılama ve anlaşmazlıkları çözme konusunda üstün yetenekleri onun karizmatik bir lider olduğunu göstermektedir.

### **Sonuç**

Birlikte yaşamak ve toplumsal hedeflerine ulaşmak için bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu lider yönetimiyle birlikte toplumun kültürel yapısına göre onları yönetir ve ortak hedefe götürür. Bu nedenle lider kendine has birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Sahip oldukları özelliklere ve tarzlara göre liderler sınıflara ayrılabilir gibi şartlara göre kendi tarzlarının dışına çıkabilirler. Liderler; bir kısmı geleneksel bir kısmı çağdaş olmak üzere otokratik, demokratik, liberal, dönüştürücü, etkileşimci ve karizmatik kısımlara ayrılır.

Kur'an-ı Kerim'de umumiyetle peygamberler olmak üzere birçok liderden bahsedilmiştir. Bu liderlerin karar alırken ve hedefe ulaşmak için mücadele ederken uyguladığı metotlar ve hareket etme tarzları vardır. Bu hareket etme tarzları kendine has özelliklerinden dolayı farklılık gösterir. Bu özelliklere bakıldığında peygamberleri herhangi bir liderlik kalıbına sokamasak da hepsinin karizmatik lider olduğunu söyleyebiliriz. Kur'an'da sözü geçen toplum liderleri umumiyetle katılımcı ve karizmatik tarzda liderlik davranışları

sergileseler de otoriter ve etkileşimci liderlik örnekleri görmek mümkündür. Liberal liderlik davranışları ise nadir durumlarda ihtiyaçlara ve şartlara göre tercih edilmiştir. Ancak peygamberlerin görevleri gereği liberal tarzda liderliği benimsemeleri mümkün gözükmemektedir.

Tek tek bakıldığında peygamberlerin hangi liderlik tarzıyla uyuştuğu konusunda kesin bir yorum yapılamasa da bazı liderlik tarzlarıyla bağdaştırabiliriz. Bu bağlamda bütün peygamberler tarz olarak birbirine çok yakın özellikler göstermelerine rağmen herhangi bir tarzı daha çok benimsemişlerdir. Bu sebeple Kur'an'da geçen liderlerin veya peygamberlerin ağır basan liderlik tarzlarına uygun örnekler vermek bizim için daha uygun görülmüştür.

Tabulaşmış sistemlere karşı çıkması ve onları kararlılıkla iptal ederek yeni bir medeniyet oluşturabilmesi açısından dönüştürücü liderlik büyük ehemmiyet taşımaktadır. Bütün boyutlarıyla dönüştürücü liderlik niteliklerini taşıyan peygamberler, sosyolojik olarak dönüştürmeyi başarmışlardır.

#### **KAYNAKÇA**

AKSEL, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama*. Denizli: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

ARIKAN, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe üniversitesi İİBF dergisi* 19 (1). ss. 231-257.

ARUN, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Erzurum: Yayınlanmamış doktora tezi.

AYSEL, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zeka*. Kocaeli: Yüksek lisans tezi.

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2010). Liderlik türleri” ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi* 12 (19). ss. 73-84.

BAŞARAN, İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül yayınevi.

BOLAT, T., SEYMEN, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde ‘dönüşümcü liderlik tarzı’nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Sosyal bilimler dergisi* (9). ss. 59-86.



ÇELİK, C., SÜNBUİL, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel üniversitesi, iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi* (3). ss.49-66.

ÇELİK, Y., UĞURLUOĞLU, Ö. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe sağlık idaresi dergisi* (12). c. 12. ss. 121-156.

ÇETİN, N.G., BECEREN, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi* (5). c.3 ss. 110-132.

DURNA, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Ankara: Nobel yayınları.

EREN, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta basım yayım dağıtım A.Ş..

ER-RAZİ, F.(1999). *Et tefsiru'l kebir*. Beyrut: Daru'l-İhyai'tTurasi'l-Arabi.

ERYEŞİL, K., İRAZ, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulu dergisi* (2). c. 20. ss. 129-139.

EREN, E.(1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

ERDAL, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kahramanmaraş: Yüksek lisans projesi.

ERARSLAN, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli eğitim dergisi* (162).

EFİL, İ. (2010). *İşletme organizasyonu ve ekip yönetimi*. Bursa: Dora yayınları.

ET-TABERİ, İ. C. (1992). *Camiu'l Beyan fi Tevili'l-Kur'an*. Beyrut.

FRED, A., MANSKE, A. (1994). *Etkili liderliğin sırları*. Çeviren: Metin Arıkan. Ankara: K.H.O. yayınları.

GÜNER, Ş. (2002). *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi*. Isparta: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

İBN KESİR, E. (2005). *Tefsiru'l- Kur'ani'l- Azim*. Beyrut: Daru'l-kütub el- ilmiyye.

KARAMAN, H. vd., (2012). *Kur'an yolu meal ve tefsiri*. Ankara: Diyanet işleri başkanlığı yayınları.

LİMSİLA, K., OGUNLANA, S.O. (2008). Performance and leadership out come correlates of leadership style and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management* (15). ss. 164-184.

ÖZDEMİR, V. (2014). Dönüştürücü (transformasyonel) liderliğin kaynağı olarak Hz. Muhammed (s.a.s). *Bingöl üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi* (7). c. 4. ss. 27-52.

ÖZKALP, E., KIREL, A. Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin yayınları.

SARUHAN, S. C., YILDIZ, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Ankara: Beta basım A.Ş..

ŞAHİN, A., TEMİZEL, H., ÖRSELLİ, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *3. Ulusal Bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi bildiri kitabı*. Sözkesen matbaacılık, Eskişehir, ss. 657-665.

ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım matbaacılık ve ofset.

TÜZ, M., SABUNCUOĞLU, Z. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Ankara: Alfa aktuel yayınları.

VECCHIO, P. (1991) *Organizational behavior*. 2nd. Edition. London.

WERNER, I.(1993). *Liderlik ve yönetim*. Çeviren: Vedat Üner. İstanbul: Rota yayınları.

YANGİL, F.M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar üniversitesi sosyal bilimler dergisi* (48). ss. 128-143.

YILMAZ, M. K. (2011). *Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: Özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerine bir alan araştırması*. İzmir: Yüksek Lisans Tezi.

YÜKSEL, M. M. (2006). *Karizmatik lider örneği olarak Hz. Ömer*. Konya: Yüksek lisans tezi.

ZEMAHŞERİ. (1997). *El- Keşşaf an- Hakaikit-tenzil ve uyünü'l-ekavil fi vücuhit- te'vil*. Beyrut.

