

HZ. MUHAMMED'İN (S.A.S.) STRATEJİK LİDERLİĞİ: KAVRAMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ

THE STRATEGIC LEADERSHIP OF PROPHET MUHAMMAD (PBUH): TOWARD A CONCEPTUAL MODEL

Fatih Budak

Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi,
Sağlık Bilimleri Fakültesi,
Sağlık Yönetimi Bölümü
Assoc. Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey University,
Faculty of Health Sciences,
Department of Healthcare Management
fatihbudak@kmu.edu.tr
 0000-0002-6873-6204

Mesut Can

Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi,
İlahiyat Fakültesi,
İslam Tarihi Anabilim Dalı
Assoc. Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey University,
Faculty of Theology,
Department of Islamic History
mesutcan@kmu.edu.tr
 0000-0001-9915-9238

Makale Bilgisi/Article Information

HİKEM			
Eylül/September 2026		Cilt/Volume: 4	Sayı/Issue: 2
Makale Türü <i>Article Type</i>	Araştırma Makalesi <i>Research Article</i>	Benzerlik Taraması <i>Plagiarism Checks</i>	Yapıldı – iThenticate <i>Yes – iThenticate</i>
Geliş Tarihi <i>Received</i>	01.09.2026	Kabul Tarihi <i>Accepted</i>	14.09.2026
Yayın Tarihi <i>Published</i>	30.09.2026	e-ISSN: 3023-4247 https://dergipark.org.tr/tr/pub/hikem	
Atıf Bilgisi <i>Citation</i>	Fatih Budak-Mesut Can, “Hz. Muhammed’in (S.A.S.) Stratejik Liderliği: Kavramsal Bir Model Önerisi”, <i>Hikem</i> 4/2 (2026), 103-133.		
DOI	10.63022/hikem.2031101		
Finansman <i>Funding</i>	Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir. <i>The author declared that this study has received no financial support.</i>		
Çıkar Çatışması <i>Conflicts of Interest</i>	Yazar, herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir. <i>The author has no conflict of interest to declare.</i>		
Etik Beyan <i>Ethical Statement</i>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu, yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan edilmiştir. <i>It is declared that scientific and ethical principles were followed during the preparation of this study and that all studies used are stated in the bibliography.</i>		
ÜYZ Kullanım Beyanı <i>AI Use Statement</i>	Bu çalışmanın; analiz aşamasında Gemini ve NotebookLM modelinden; dil kontrolü ve redaksiyon, veri analizi / görselleştirme amacıyla faydalanılmıştır. İlgili teknoloji tarafından sağlanan tüm çıktılar yazarlar tarafından doğruluğu kontrol edilerek revize edilmiş olup, çalışmanın bilimsel içeriği ve etik sorumluluğu tamamen yazarlara aittir. <i>During the preparation of this work, the authors utilized Gemini and NotebookLM models during the analysis phase for the purposes of language editing, proofreading, data analysis, and visualization. All outputs provided by the respective technologies were thoroughly reviewed, verified, and revised by the authors. Consequently, the authors maintain full accountability for the scientific content, integrity, and ethical responsibility of the study.</i>		
Etik İlkeler ve Yayın Politikası <i>Ethical Principles and Publication Policy</i>	https://dergipark.org.tr/tr/pub/hikem/policy https://dergipark.org.tr/en/pub/hikem/policy		
Telif Hakkı <i>Copyright</i>	Yazar dergide yayımlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptir ve çalışması CC BY-NC-ND 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır. <i>Author publishing with the journal retains the copyright to their work licensed under the CC BY-NC-ND 4.0</i>		





Katkı Oranı Beyanı (%) Declaration of the Contribution Rate		1. Yazar Doç. Dr. Fatih Budak 1st Author	2. Yazar Doç. Dr. Mesut Can 2nd Author
	Çalışmanın Tasarlanması Creating Article Template	50	50
	Veri Toplama Data Acquisition	50	50
	Veri Analizi Analysis	50	50
	Metin Yazımı Writing	50	50
	Gönderim ve Düzelti İşlemleri Submission and Proofreading	50	50

Öz: Bu çalışma, Hz. Muhammed'in (s.a.s.) Medine dönemine dair seçilmiş tarihsel uygulamalarını stratejik liderlik perspektifinden analiz ederek söz konusu uygulamalarda öne çıkan stratejik liderlik boyutlarını belirlemeyi ve bu bulgulardan hareketle kavramsal bir stratejik liderlik modeli ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yaklaşımıyla yürütülen çalışmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi, verilerin çözümlemesinde ise bir nitel veri analiz yöntemi olan tematik analiz kullanılmıştır. Erken dönem siyer ve İslâm tarihi kaynakları ile çağdaş çalışmalar temelinde Medine Vesikası, Muâhât Olayı, Bedir, Uhud ve Hendek Gazveleri, Hudeybiye Antlaşması, İslâm'a davet mektupları, Mekke'nin Fethi, Mûte Savaşı ve Tebük Gazvesi, Heyetler ve Veda Hutbesi incelenmiştir. Tarihsel olaylar, ortaya çıktıkları stratejik bağlam, liderlik kararları ve uygulamaları ile bunların kurumsal ve toplumsal sonuçları bakımından değerlendirilmiştir. Bulgular, incelenen uygulamaların kurumsal düzen inşası, toplumsal bütünleşme, kriz ve güvenlik liderliği, diplomatik liderlik ve sürdürülebilir yönetim olmak üzere birbiriyle ilişkili beş stratejik liderlik boyutu altında açıklanabileceğini göstermektedir. Bu boyutlardan hareketle geliştirilen kavramsal model, farklı koşullarda ortaya çıkan stratejik liderlik uygulamalarının birbirini tamamlayan niteliğini ve bunların toplumsal meşruiyet ile kalıcı siyasal düzenle ilişkisini ortaya koymaktadır. Çalışma, Hz. Peygamber'in genel liderlik özelliklerini açıklama iddiası taşımaksızın, seçilmiş tarihsel uygulamalarda ortaya çıkan stratejik liderlik örüntüsünü sistematik biçimde kavramsallaştırmakta ve tarihsel veriler ile çağdaş stratejik liderlik literatürü arasında disiplinler arası bir analiz zemini sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Siyer, Hz. Muhammed, Stratejik Liderlik, Kriz Yönetimi, Sürdürülebilir Yönetişim.

Abstract: This study aims to analyze selected historical Medinan practices of Prophet Muhammad (PBUH) from the perspective of strategic leadership, identify the key dimensions of strategic leadership reflected in these practices, and develop a conceptual strategic leadership model based on the findings. Adopting a qualitative research approach, the study employs document analysis for data collection and thematic analysis for data analysis. Drawing on early sira and Islamic historical sources as well as contemporary scholarship, the study examines the Constitution of Medina, Mu'âkhât (the bond of brotherhood), the Battles of Badr, Uhud, and the Trench, the Treaty of Hudeybiyyah, letters of invitation to Islam, the Conquest of Mecca, the Battle of Mu'tah and the Expedition of Tabuk, the delegations, and the Farewell Sermon. These historical events are analyzed in terms of their strategic context, leadership decisions and practices, and their institutional and societal outcomes. The findings indicate that the practices examined can be conceptualized under five interrelated dimensions of strategic leadership: institutional order-building, social integration, crisis and security leadership, diplomatic leadership, and sustainable governance. The conceptual model developed on the basis of these dimensions demonstrates the complementary nature of strategic leadership practices across different contexts and their relationship with societal legitimacy and enduring political order. Without claiming to explain the overall leadership characteristics of Prophet Muhammad, this study systematically conceptualizes the strategic leadership pattern manifested in selected historical practices and provides an interdisciplinary analytical framework connecting historical evidence with contemporary strategic leadership literature.

Keywords: Sira, Prophet Muhammad, Strategic Leadership, Crisis Management, Sustainable Governance.

Giriş

Tarih ilmi gerek istifade ettiği kaynaklar gerekse elde ettiği verilerin yorumlanması bakımından birçok bilim dalıyla yakından irtibatlıdır. Bu sebeple, tarih usulüne dair kaleme alınan çalışmalarda antropoloji, paleografya, epigrafi ve nümizmatik gibi disiplinlerden malzeme düzeyinde yararlanılması gerektiği ifade edilirken; felsefe, sosyoloji ve antropoloji gibi alanlardan ise metot ve yorum düzeyinde istifade edilmesinin lüzumu kaydedilir.¹ Günümüz bilim anlayışı açısından tarihî hadiselerin salt kronolojik anlatısı artık tek başına yeterli ve anlamlı bir ilmî çaba olarak değerlendirilmemektedir. Nitekim Togan, tarihinin olayların arkasındaki asıl dinamikleri kavrayabilmesi için diğer sosyal bilimlerin kuramsal araçlarından yararlanmasının kaçınılmaz olduğunu vurgular. Örneğin, iktisat ve sosyoloji gibi disiplinlerin verilerinden yararlanmayan bir tarih yazımı, olayları şekillendiren maddi etkenlerin yeterince kavranmasını güçleştirmekte; aynı zamanda incelenen toplumların yapısal özelliklerinin ve yaşadıkları krizlerin bütüncül biçimde analiz edilmesini sınırlandırmaktadır.²

Tarihsel düşüncünün yapısı, insanlık tarihi boyunca durağan bir seyir takip etmemiş aksine zamanın ruhuna, medeniyet tasavvurlarına ve entelektüel paradigmalara bağlı olarak köklü istihaleler geçirmiştir. Geçmişe yöneltilen bakış açısı ile olayların anlamlandırılma biçimi, her dönemin kendi ilmî birikimi, siyasî, sosyal, felsefî gibi zeminlerine göre yeniden şekillenmiştir. Nitekim modern dönemde tarih kavramı ve tarihsel perspektif sadece kronolojik bir veri aktarımı olmaktan çıkmış, epistemolojik ve anlamsal açıdan derin dönüşümlere uğramıştır. Bu durum tarihsel bilgi ve bilincin mutlak ve statik olmadığını, sürekli bir inşa ve yorum süreciyle şekillendiğini açıkça ortaya koymaktadır.³ Bu açıdan tarih ilmi, her geçen gün inkişaf eden diğer disiplinlerin yeni bulgularını, yöntem ve kuramlarını dikkate alarak incelediği konuyu etraflıca sunmaya ve muhatapların istifadesine arz etmeye gayret etmelidir.

Bilindiği üzere tam anlamıyla bir öncelik ve sonralık ilişkisinden söz etmek mümkün olmasa da İslâm ilim tarihinde Hz. Peygamber'e dair merviyatın sözlü ve yazılı olarak korunduğu tespit döneminden sonra rivayetlerin yazılı olarak derlenip kayda geçirildiği tedvîn döneminde (I./VII. yüzyılın sonları-II./VIII. yüzyılın ortaları) ve belli esaslara göre sıralandığı tasnîf döneminde (II./VIII. yüzyılın ortaları-IV./X. yüzyılın başları) yapılan çalışmalar neticesinde İslâmî ilimlerin farklı alanlarında müstakil eserler verilmeye başlanmıştır.⁴ İlk telifat içerisinde Hz. Peygamber'in yöneticiliği ve devlet idaresi konularını ihtiva eden eserler de yer almakta olup daha sonraları gerek klasik gerekse modern dönemde bu hususta birçok eser kaleme alınmıştır.⁵ XIX. yüzyılın ortalarından itibaren liderlik

¹ Zeki Velidi Togan, *Tarihte Usul* (İstanbul: Enderun Kitabevi, 1985), 19-23; Mübahat S. Kütükoğlu, *Tarih Araştırmalarında Usûl* (Ankara: TTK Yayınları, 2023), 9-15.

² Togan, *Tarihte Usul*, 23.

³ Ahmet Şimşek, *Tarih Ne İşe Yarar?* (İstanbul: Kapı Yayınları, 2022), 31-33.

⁴ Mehmet Efendioğlu, "Tedvîn", *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2011), 40/267.

⁵ Hadis ve fıkıh külliyyatının ekserisinde konuya dair rivayetler içeren bölümler olmakla birlikte, İmam Mâlik'in (öl. 179/795) özellikle ahkam hadislerini bir araya getirdiği, Ebû Ca'fer el-Mansûr ve daha sonra Mehdî-Billâh ile Hârûn Reşîd'in hukukî uygulamalarda esas alınmasını istedikleri *el-Muvatta'*; vergi düzenlemelerine dair imam Ebû Yûsuf'un (öl. 182/798) *Kitâbü'l-Harâc*'ı ile İmam Muhammed'in (öl. 189/805) "ilk uluslararası hukuk eseri" olarak kabul edilen *es-Siyerü'l-kebîr*'i konuya dair erken dönem telifatından sayılabilirler. Ali b. Muhammed Huzâî'nin (öl. 789/1387) *Tahrîcü'd-delâilâtî's-sem'îyye 'alâ mâ kâne fi 'ahdi Resûlillâh mine'l-hıraf ve's-sanâ'î' ve'l-'amâlâtî's-şer'îyye* adlı eseri, alanında ilk müstakil eser olarak kabul edilmekte olup asırlar sonra Faslı âlim Muhammed Abdülhay el-Kettânî (1886-1962) tarafından gözden geçirilerek *et-Terâtîbü'l-idâriyye* adıyla

kavramının ortaya çıkması ve psikoloji, sosyoloji, siyaset ve yönetim bilimi gibi sosyal bilimler sahasındaki araştırmaların yoğunlaşmasına paralel olarak konunun yerli ve yabancı akademik çevrelerde “Hz. Peygamber’in liderliği” çerçevesinde ele alındığı görülmektedir.⁶ Farklı bilim dallarına ait yöntemlerin müştereken kullanılmasıyla gerçekleştirilen söz konusu çalışmalar, “disiplinler arası” şeklinde isimlendirilmekte olup ilmi ve pratik ihtiyaçla birlikte akademik alandaki ağırlığını ve değerini mütemadiyen artırmaktadır.

Liderlik araştırmalarının erken dönem yaklaşımları, liderliği büyük ölçüde bireysel özellikler ve lider davranışları üzerinden açıklamaya çalışmıştır.⁷ Bu nedenle Hz. Peygamber’in otoritesini klasik sosyolojik şablonlarla açıklamanın yetersizliğine dikkat çeken Kurt, onun kurucu liderlik modelinin geleneksel “karizmatik otorite/lider” tipolojisine tam olarak uymadığını belirtir. Zira, seküler teorideki karizma kavramsallaştırmasının aksine Hz. Peygamber kitlelerin kendisinde vehmettiği geçici veya illüzyonlu bir güce değil, doğrudan Risâlet görevine ve bu görevi destekleyen ilahî vahye dayanan aşkın bir meşruiyete sahiptir.⁸ Dolayısıyla, Hz. Peygamber’in tarihsel uygulamalarını yalnızca bireysel karizma veya kişisel özellikler çerçevesinde ele almak yerine, kurumsal inşa ve uzun vadeli toplumsal dönüşüm boyutlarını da dikkate alan modern yönetim modelleri ve stratejik liderlik kuramları çerçevesinde değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, siyer kaynaklarında yer alan Hz. Peygamber’in seçilmiş tarihsel uygulamalarını günümüz yönetim ve organizasyon literatürünün temel araştırma alanlarından biri olan stratejik liderlik perspektifinden ele almaktadır. Bu kapsamda söz konusu uygulamalar, stratejik liderliğin temel boyutları çerçevesinde analiz edilmekte ve elde edilen bulgulardan hareketle Hz. Peygamber’in stratejik liderliğine ilişkin kavramsal bir model ortaya konulmaktadır. Söz konusu yönüyle çalışma, tarihî veriler ile modern bir yönetim kuramını bir araya getiren disiplinlerarası bir araştırma niteliği taşımaktadır.

1. Kuramsal Çerçeve ve Yöntem

Liderlik kavramı, siyaset bilimi ve kamu yönetimi literatüründe uzun süredir tartışılan bir konu olup günümüzde yalnızca bireysel özellikler veya yönetsel beceriler üzerinden açıklanan bir olgu olmaktan çıkmıştır. Özellikle devlet ve kamu liderliği bağlamında liderlik,

yayımlanmıştır. Bu eser, Ahmet Özel tarafından Huzâî ve Kettânî’nin faydalandıkları kaynaklar tesbit edilmek suretiyle bir nevi tenkitli neşri yapılarak Hz. Peygamber’in Yönetimi adıyla Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Bk. Ahmet Özel, “Huzâî, Ali b. Muhammed”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 1998), 18/433-434; Watt’ın, Hz. Peygamberin yalnızca bir peygamber değil aynı zamanda çökmekte olan kabile sistemine yeni bir alternatif getiren bir devlet adamı olduğunu savunan çalışması, konuya dair modern dönemde Batı dünyasında kaleme alınan ilk çalışmalar arasında zikredilebilir. Bk. W. Montgomery Watt, *Muhammad: Prophet and Statesman* (London: Oxford University Press, 1961).

⁶ Hz. Peygamberin liderliğine dair yerli ve yabancı çalışmalardan bazıları için bk. Afzalur Rahman, *Muhammad (SAW) As a Military Leader* (Londra: Muslim Schools Trust, 1980); John Adair, *The Leadership of Muhammad* (Londra: Kogan Page Publishers, 2010); John Adair, *H. Muhammed Örneğinden Hareketle Lider*, çev. Ali Çavuşoğlu (Ufuk Yayınları, 2012); Rozhan Othman, *Strategic Leadership of Muhammad SAW* (Kuala Lumpur: ILHAM Books, 2024); Javed Iqbal Saani, *Prophet of Islam as a Strategist* (Londra: Intellectual Capital Enterprise Limited, 2024); Ahmet Özel, *H. Muhammed’in Devlet Yönetiminde Liderlik Sırları* (Karakutu Yayınları, 2005); Bünyamin Erul, *Örnek Bir Lider Hz. Peygamber* (TDV Yayınları, 2014); Nihat Aytürk, *H. Muhammed’in Yönetim ve Liderlik Sırları* (Ankara: Akçağ Yayınları, 2016); Yalçın Akdoğan, *Nebevi Liderlik ve Hz. Muhammed (sas.)* (Otto Yayınları, 2021); Hacı Ahmet Sezikli - M. Şakir Cıplak, *H. Muhammed’in Toplum Yönetim Sırları* (İstanbul: İkibuçuk Kitap, 2023).

⁷ John Antonakis - David V. Day, “Leadership: Past, Present, and Future”, *The Nature of Leadership* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018), 7-14.

⁸ Eyüp Kurt, “Hz. Peygamberin Otoritesine Dair Bir İsimlendirme Önerisi”, *KADER Kelam Araştırmaları Dergisi* 11/2 (2013), 202.

iktidarın kullanımı, meşruiyetin inşası, toplumsal beklentilerin yönetilmesi ve uzun vadeli siyasal yönelimin belirlenmesi gibi süreçleri içeren stratejik bir yönetim kapasitesi olarak ele alınmaktadır.⁹ Böylece çağdaş liderlik literatürü, liderliği bağlamsal, ilişkisel ve stratejik bir olgu olarak yeniden tanımlamıştır. Bu dönüşüm, liderliğin “Kim liderdir?” sorusundan ziyade “Liderler belirsizlik ve kriz ortamlarında nasıl yön tayin eder?” sorusu etrafında tartışılmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda stratejik liderlik kavramı, liderliğin özellikle üst düzey siyasal ve yönetsel aktörler aracılığıyla kurumların yönünü, kaynak tahsisini ve uzun vadeli performansını nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlayan bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Stratejik liderlikte üst kademe yaklaşımı, stratejik liderliği liderlerin bilişsel çerçeveleri, değerleri ve deneyimleri ile örgütsel ve siyasal çıktılar arasındaki ilişki üzerinden ele almaktadır.¹⁰ Bu yaklaşım, liderlerin dünyayı algılama biçimlerinin ve tehdit-fırsat değerlendirmelerinin, stratejik kararların içeriğini ve yönünü doğrudan etkilediğini ileri sürmektedir. Stratejik liderlik, olağan yönetsel liderlikten farklı olarak belirsizlik, zaman baskısı ve yüksek risk koşullarında ortaya çıkan karar süreçlerine odaklanmaktadır. Bu yönüyle stratejik lider, mevcut sorunların çözümünün ötesinde geleceğe ilişkin yönelimlerin belirlenmesi, toplumsal ve kurumsal beklentilerin yönetilmesi ve krizlerden elde edilen deneyimlerin öğrenme süreçlerine dönüştürülmesi gibi sorumluluklar üstlenmektedir. Nitekim literatürde kriz dönemlerindeki liderlik, karar alma süreçlerinin yanı sıra olayların anlamlandırılması, ortak bir çerçevenin oluşturulması ve alınan kararların meşruiyetinin güçlendirilmesi açısından ele alınmaktadır.¹¹ Bu bağlamda liderlik, örgütsel performans veya yönetsel etkinliğin yanı sıra kamusal değer üretimi, toplumsal meşruiyetin sürdürülmesi ve kolektif faydanın gerçekleştirilmesi bakımından da dikkate alınmaktadır. Söz konusu yaklaşım, liderliğin özellikle çok paydaşlı ve yüksek belirsizlik içeren siyasal ortamlarda toplumsal beklentileri yönetme ve ortak amaç etrafında uzlaşa üretme kapasitesine vurgu yapmaktadır.

Stratejik liderlik literatüründe liderlerin karar alma süreçlerinin yanı sıra bu kararların uzun vadeli kurumsal ve toplumsal etkileri de önem taşır. Bu bağlamda stratejik liderlik, çok aktörlü siyasal yapılarda koalisyon kurma, çatışmaları yönetme, kaynakları seferber etme ve toplumsal bütünleşmeyi sağlama kapasitesini içermektedir. Yapılan çalışmalar, özellikle çok aktörlü yönetim ve işbirlikçi politika bağlamında, stratejik liderliğin kurumsal kapasiteyi güçlendiren bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.¹²

Stratejik liderliği açıklamaya yönelik kuramsal yaklaşımlar arasında üst kademe teorisinin yanı sıra üst yönetim ekipleri yaklaşımı ve kriz liderliği perspektifi de önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda üst yönetim ekipleri yaklaşımı, stratejik liderliği bireysel bir olgu olmaktan çıkararak liderin çevresindeki karar çekirdeği, danışma mekanizmaları ve

⁹ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 18; Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021), 6-7.

¹⁰ Donald C. Hambrick - Phyllis A. Mason, “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, *The Academy of Management Review* 9/2 (1984), 197; Donald C. Hambrick, “Upper Echelons Theory: An Update”, *Academy of Management Review* 32/2 (2007), 334.

¹¹ Arjen Boin - Paul 't Hart, “Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?”, *Public Administration Review* 63/5 (2003), 546-547; Arjen Boin vd., “Managing Crises: Five Strategic Leadership Tasks”, *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (Cambridge: Cambridge University Press, 2016), 18.

¹² Chris Ansell vd., “Improving policy implementation through collaborative policymaking”, *Policy & Politics* 45/3 (2017), 472-475.

kolektif karar alma süreçleriyle birlikte ele almaktadır.¹³ Bu yaklaşım, kamu liderliğinde istişare, danışma ve kurumsal denge mekanizmalarının stratejik karar kalitesi üzerindeki etkisini görünür kılmaktadır.

Bu kuramsal çerçeve ışığında stratejik liderlerin bazı temel yetkinliklerle öne çıktığı görülmektedir. Literatürde bu yetkinlikler, çevresel fırsat ve tehditleri öngörme, stratejik düşünme ve uzun vadeli vizyon geliştirme, diğer aktörlerle birlikte hareket etme, değişen koşullara uyum sağlama, örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirme ve kriz süreçlerinden ders çıkararak geleceğe yönelik değişimi yönlendirme yetkinlikleri etrafında ele alınmaktadır.¹⁴ Bu özellikler, stratejik liderliğin yalnızca kriz anlarında değil, kriz sonrasında da sürdürülebilir siyasal ve yönetsel düzenler üretme kapasitesiyle tanımlandığını göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, liderlik ve stratejik liderlik literatürü liderliğin bireysel niteliklerle sınırlı bir olgu olmadığını; aksine, bağlam, kurumlar, normlar ve toplumsal beklentilerle etkileşim içinde şekillenen bir yönetim pratiği olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bütüncül yaklaşım, tarihsel liderlik örneklerinin modern kuramlar ışığında yeniden değerlendirilmesini mümkün kılmakta ve stratejik liderliğin farklı bağlamlarda nasıl tezahür ettiğine ilişkin analitik bir zemin sunmaktadır.

Çalışmada stratejik liderlik; kurumsal düzen inşası, toplumsal bütünleşme, kriz ve güvenlik liderliği, diplomatik liderlik ve sürdürülebilir yönetim kapasitesi olmak üzere beş temel boyut üzerinden ele alınmaktadır. Analiz bölümü, söz konusu boyutların Hz. Muhammed'in (s.a.s.) liderliğinde hangi tarihsel olaylar ve uygulamalar aracılığıyla ortaya çıktığını incelemektedir. Bu kuramsal çerçeve, stratejik liderliğin belirsizlik, kriz ve dönüşüm koşullarında nasıl şekillendiğini ortaya koymakla birlikte, söz konusu liderlik anlayışının somut tarihsel bağlamlarda nasıl tezahür ettiğinin incelenmesini de gerekli kılmaktadır. Çünkü stratejik liderliğin ayırt edici özellikleri olan çevresel analiz, istişareye dayalı karar alma, adaptasyon, uzun vadeli yön tayini ve kurumsallaşma kapasitesi, ancak belirli tarihsel örnekler üzerinden bütüncül biçimde değerlendirildiğinde analitik bir açıklık kazanmaktadır. Bu noktada, Hz. Peygamber'in liderliği savaş, kriz, müzakere ve kurucu siyasal düzen süreçlerini bir arada yönetmiş olması bakımından stratejik liderlik literatürünün temel varsayımlarını sınamaya ve zenginleştirmeye elverişli özgün bir inceleme alanı sunmaktadır. Buradan hareketle, bir sonraki bölümde, kuramsal olarak ele alınan stratejik liderlik boyutları, Hz. Peygamber döneminde yaşanan kritik olaylar üzerinden analitik bir çerçeve içerisinde değerlendirilecektir.

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesine başvurulmuştur. Doküman incelemesi, incelenmesi hedeflenen olgu veya olaylara ilişkin yazılı kaynakların sistematik biçimde tahlil edilmesi, yorumlanması ve anlamlandırılmasına dayanan yaygın bir nitel araştırma yöntemidir.¹⁵ Araştırmanın veri kaynaklarını İbn İshâk (öl. 151/768), İbn Hişâm (öl. 218/833), İbn Sa'd (öl. 230/845), Vâkıdî (öl. 207/823), Belâzürî (öl. 279/892) ve Taberî (öl. 310/923) gibi erken dönem siyer ve İslâm tarihi

¹³ Mason A. Carpenter vd., "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", *Journal of Management* 30/6 (2004), 769-771.

¹⁴ R. Duane Ireland - Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *The Academy of Management Executive* 19/4 (2005), 63-67; Kimberly B. Boal - Robert Hoijberg, "Strategic Leadership Research: Moving on", *The Leadership Quarterly* 11/4 (2000), 515-519; Boin vd., "Managing Crises: Five Strategic Leadership Tasks", 15-20.

¹⁵ Ali Yıldırım - Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011), 187-201.

kaynakları ile Muhammed Hamîdullah (öl. 2002) başta olmak üzere konuya ilişkin çağdaş çalışmalar oluşturmaktadır. Elde edilen veriler, ulusal ve uluslararası akademik çalışmaların ortaya koyduğu stratejik liderlik kuramsal çerçevesi doğrultusunda tahlil edilmiş; kriz yönetimi, kurumsal düzen inşası, toplumsal bütünleşme, diplomatik ilişki geliştirme ve sürdürülebilir yönetim bu çerçevenin analitik boyutları olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiş ve Hz. Peygamber'in Medine döneminde sergilemiş olduğu liderliğinin farklı stratejik boyutlarını yansıttığı düşünülen tarihsel olaylar inceleme kapsamına alınmıştır. Bu doğrultuda Medine Vesikası, Muâhât Uygulaması, Bedir, Uhud ve Hendek Gazveleri, Hudeybiye Antlaşması, İslâm'a davet mektupları, Mekke'nin fethi, Mûte Savaşı ve Tebük Gazvesi, Heyetler ve Veda Hutbesi analiz edilmiştir. Kurumsal düzen inşası, toplumsal bütünleşme, kriz ve güvenlik liderliği, diplomatik liderlik ve sürdürülebilir yönetim açısından analitik önem taşımaları, söz konusu olayların seçilmesinde belirleyici olmuştur. Bununla birlikte çalışma, mezkûr tarihî hadiseleri tüm boyutlarıyla okuyucuya sunma veya Hz. Peygamber'in genel liderlik özelliklerini açıklama iddiasında olmayıp, seçilmiş tarihsel uygulamalarda ortaya çıkan stratejik liderlik boyutlarını inceleyen kuramsal ve analitik bir araştırma niteliği taşımaktadır.

Verilerin analizinde tematik analiz yaklaşımından yararlanılmıştır.¹⁶ Bu kapsamda, Medine döneminde vuku bulan belli başlı tarihsel olaylar, kuramsal çerçevede ortaya konulan stratejik liderlik boyutları doğrultusunda değerlendirilmiş; her bir olayın ortaya çıktığı stratejik bağlam, liderlik kararları ve uygulamaları ile bunların kurumsal ve toplumsal sonuçları analiz edilmiştir. Böylece tarihsel veriler ile çağdaş stratejik liderlik literatürü arasında analitik bir ilişki kurulması ve Hz. Peygamber'in uyguladığı liderlik pratiklerinin modern liderlik kuramları ışığında yeniden yorumlanması amaçlanmıştır.

2. Tarihsel Uygulamaların Stratejik Liderlik Perspektifinden Analizi

Hz. Peygamber'in liderliği, aşağıda başlıklar halinde yer verilen tarihî olaylar ve süreçler örnekliğinde, stratejik liderliğin temel boyutları açısından analiz edilmektedir.

2.1. Medine Vesikası

Hz. Peygamber'in Medine'ye hicreti, İslâm tarihinin birçok açıdan önemli bir dönüm noktasını teşkil etmesi hasebiyle aynı zamanda kurucu bir siyasal iradenin tecessüm ettiği stratejik bir başlangıçtır. Bu sürecin en somut ve kalıcı nişanesi olan Medine Vesikası (622), Hz. Peygamber'in liderliğini yalnızca askerî başarılar veya kriz yönetimi bağlamında değil, "kurucu siyasal liderlik" çerçevesinde değerlendirmeyi mümkün kılan temel bir metindir.

Hicretten kısa bir süre sonra ve Bedir Gazvesi öncesinde düzenlenen bu metin, klasik kaynaklarda kitâb, sahîfe, muvâdaa ve muâhede gibi isimlerle anılmıştır.¹⁷ Hz. Peygamber'in bu belgeyi oluştururken sergilediği liderlik, kapsayıcı ve uzlaştırıcı bir stratejik yaklaşımı yansıtmaktadır. Vesikada farklı dinî ve etnik grupların siyasal topluluğun parçası olarak tanınması, liderin farklı toplumsal kesimleri ortak bir siyasal düzen etrafında bir araya getirme ve toplumsal bütünleşmeyi sağlama kapasitesini ortaya koymaktadır. İbn İshâk'ın naklettiği üzere, "Resulullah (s.a.s.), Muhâcirler ve Ensâr arasında bir yazı (kitâb) yazdı. Bu belgede Yahudilerle barış yaptı, onlarla karşılıklı ahitleşti; onları kendi dinleri ve malları üzerinde serbest bıraktı."¹⁸ Bu

¹⁶ Virginia Braun - Victoria Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology* 3/2 (2006), 79.

¹⁷ Mustafa Özkan, "Medine Vesikası", *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (Ankara: TDV Yayınları, 2019), Ek-2/212.

¹⁸ Abdülmelik İbn Hişâm, *es-Sîretü'n-nebîviyye*, thk. Mustafa es-Sakkâ vd. (Mısır: Şeriketü Mektebeti ve Matbaati Mustafa el-Bâbî el-Halebî, 1955), 1/501.

ifadeler, stratejik liderlik literatüründe vurgulanan meşruiyet üretimi ve kurumsal kapasite inşası süreçleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Vesika aracılığıyla farklı toplumsal grupların ortak bir siyasal çerçeve içerisinde tanımlanması, bir yandan mevcut çatışma risklerini azaltmayı hedeflerken, diğer yandan gelecekte ortaya çıkabilecek güvenlik ve yönetim sorunlarını önleyici bir kurumsal yapı oluşturmayı da amaçlamıştır. Dolayısıyla Hz. Peygamber'in incelenen uygulamaları, krizlere ortaya çıktıktan sonra karşılık veren proaktif bir yönetim anlayışından ziyade, muhtemel risklerin önceden değerlendirilmesine ve bu risklere karşı gerekli tedbirlerin geliştirilmesine dayanan bir stratejik liderlik anlayışı çerçevesinde değerlendirilebilir.¹⁹ Bu yaklaşım, aynı zamanda incelenen uygulamalarda stratejik liderliğin proaktif ve kurucu niteliğinin öne çıktığına işaret etmektedir. Vesikada ortak savunma, adalet ve sorumluluk ilkelerinin açık biçimde tanımlanması, liderliğin norm koyucu ve hakem rolünü stratejik biçimde üstlendiğini kanıtlamaktadır.

Vesikanın toplumsal ve siyasal düzenin oluşumundaki belirleyici niteliği, özellikle ümmet tanımında kendisini göstermektedir. Belgenin ilk maddelerinde yer alan *"1. Bu vesika, Peygamber Muhammed tarafından Kureyşli ve Yesribli müminler ve bunlara tâbi olanlarla sonradan onlara katılmış olanlar ve onlarla beraber cihad edenler için düzenlenmiştir. 2. Vesikayı imzalayanlar diğer insanlardan ayrı bir ümmet teşkil eder"*²⁰ hükümleri, birleştirici ve kurucu bir toplumsal mutabakatın en nadide tezahürüdür. Müslümanların toplam nüfusun yaklaşık yedide birini oluşturduğu bir ortamda,²¹ farklı dinî ve toplumsal grupların ortak kurallar etrafında bir araya getirilmesi, Medine'de birlikte yaşamaya dayalı yeni bir siyasal düzenin oluşturulmasına imkân sağlamıştır. Belgenin 47. maddesi, adaletin kurumsallaşmasını ve toplumsal barışın hukukî zeminini şu ifadelerle garanti altına alır: *"Bu vesika haksız bir icraatta bulunan veya suç işleyenlere ayrıcalık sağlamaz yahut cezalandırılmasına engel olmaz. Savaş için yola çıkanlar da Medine'de kalanlar da emniyet içinde olacaktır; haksız bir fiil ve suç işlenmesi hali müstesnadır."*²² Bu maddeyle, kabile asabiyetinin getirdiği "suçluyu kayırma" geleneği tasfiye edilmiş, hukukun şahsiliği ve evrenselliği ilan edilmiştir.

Vesika, Medine'de yaşayan Müslümanlar, Yahudi kabileleri ve diğer gruplar arasındaki ilişkileri düzenleyen yazılı bir siyasal sözleşme niteliğindedir. Siyaset bilimi açısından Medine Vesikası, erken dönem anayasal düzen, çoğulculuk, hukukun üstünlüğü ve kolektif güvenlik ilkelerini içeren bir yönetim belgesi olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle belge, stratejik liderliğin savaş alanı dışında, kurumsal ve normatif düzlemde nasıl tezahür ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak Medine Vesikası, Hz. Peygamber'in liderliğinin yalnızca askerî veya dinî bir rehberlikten ibaret olmadığını, aynı zamanda farklı toplumsal unsurları ortak bir siyasal düzen içerisinde bir araya getirebilen kurucu ve stratejik bir liderlik anlayışına dayandığını göstermektedir.

2.2. Muâhât Uygulaması (Ahdî Kardeşlik Bağı)

Hz. Peygamber'in Medine'ye hicret sonrasında karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, Mekke'den gelen muhâcirler ile Medine'de yaşayan ensâr arasında sosyal uyumun sağlanması ve yeni oluşan toplumun ortak bir aidiyet etrafında bütünleştirilmesiydi. Hicret, coğrafi bir yer değiştirme olmasının yanı sıra ekonomik kaynakların kaybı, sosyal bağların kopması ve yeni bir toplumsal çevreye uyum sağlama gerekliliğini beraberinde getiren çok boyutlu bir

¹⁹ Boin vd., "Managing Crises: Five Strategic Leadership Tasks", 13-20.

²⁰ İbn Hişâm, *es-Sîre*, 1/501.

²¹ Özkan, "Medine Vesikası", Ek-2/213.

²² İbn Hişâm, *es-Sîre*, 1/504.

dönüşüm süreciydi. Bu nedenle Medine'de kurulacak yeni düzenin sürdürülebilirliği, yalnızca siyasal ve hukukî düzenlemelerle değil, toplumsal bütünleşmeyi sağlayacak mekanizmaların da oluşturulmasıyla mümkün olabilirdi.

Bu çerçevede Hz. Peygamber, muhâcirler ile ensâr arasında “muâhât” olarak bilinen “ahdî kardeşlik bağı” uygulamasını hayata geçirmiştir. Bu uygulama ile farklı ekonomik imkânlarla, kabile aidiyetlerine ve sosyal geçmişlere sahip bireyler arasında yeni bir dayanışma ağı kurulmuş; karşılıklı yardımlaşma, destek ve sorumluluk esasına dayalı ilişkiler teşvik edilmiştir. Böylece hicret sonrasında ortaya çıkabilecek sosyal ayrışma, ekonomik kırılganlık ve aidiyet sorunlarının önüne geçilmeye çalışılmıştır.²³ Hamîdullah'ın da belirttiği üzere, Medine'de gerçekleştirilen bu düzenleme, yerlerinden ayrılmak zorunda kalan bireylerin yeni toplumsal hayata intibakını kolaylaştıran önemli bir uygulama niteliği taşımaktadır.²⁴

Stratejik liderlik perspektifinden değerlendirildiğinde muâhât uygulaması, yeni kurulan toplumsal yapının dayanıklılığını artırmayı hedefleyen kurumsal bütünleşme stratejisinin bir ürünüdür. Modern yönetim ve organizasyon literatüründe sosyal ilişkiler, ortak anlam ve değerler, güven ve özdeşleşme gibi unsurlar, örgütlerde sosyal sermayenin oluşumu ve geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Nahapiet ve Ghoshal'ın sosyal sermaye yaklaşımı, sosyal sermayeyi yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlar üzerinden ele almakta; bu boyutların örgüt içindeki bilgi paylaşımı, iş birliği ve kolektif süreçlerin gelişimine katkısını açıklamaktadır.²⁵ Muâhât uygulaması da benzer şekilde, farklı geçmişlere sahip bireyleri ortak bir amaç ve kimlik etrafında bir araya getirerek toplumsal güvenin güçlenmesine katkı sağlamıştır.

Diğer taraftan bu uygulama, değişim ve dönüşüm süreçlerinde liderliğin rolünü vurgulayan yönetim yaklaşımlarıyla da uyumludur. Kotter'e göre başarılı dönüşüm süreçlerinin temel unsurlarından biri, ortak bir vizyon etrafında birlik oluşturulması ve paydaşların değişim sürecine aktif biçimde katılımının sağlanmasıdır.²⁶ Hicret sonrasında Medine'de ortaya çıkan yeni toplumsal yapı dikkate alındığında, muâhât uygulamasının farklı toplumsal kesimleri ortak bir gelecek tasavvuru etrafında bütünleştiren stratejik bir liderlik girişimi olduğu söylenebilir. Bu yönüyle uygulama, mevcut sosyal sorunlara çözüm ürettiği gibi, ilerleyen dönemlerde kurulacak siyasal ve kurumsal yapının toplumsal temelini de güçlendirmiştir.

Medine Vesikası, yeni toplumun hukukî ve siyasal çerçevesini oluştururken, muâhât uygulaması bu yapının sosyal ve kültürel temelini inşa etmiştir. Bir başka ifadeyle, Medine Vesikası kurumsal düzenin normatif boyutunu temsil ederken, muâhât bu düzenin toplumsal meşruiyetini ve sürdürülebilirliğini destekleyen sosyal sermayeyi üretmiştir. Bu durum, Hz. Peygamber'in liderliğinin krizlerden kurumsal düzen inşasına uzanan süreçte uzun vadeli toplumsal bütünleşmeyi hedefleyen kurumsal kapasite oluşturma yaklaşımına sahip olduğunu göstermektedir.

2.3. Bedir Gazvesi

Bedir Gazvesi (2/624), Medine'de yeni teşekkül eden Müslüman toplumun hem askerî hem de siyasal varlığını sürdürüp sürdüremeyeceğinin belirlendiği ilk büyük kırılma

²³ Gencal Şenyayla, “İnsan - Şehir Entegrasyonu Bağlamında Muâhât (Kardeşleşme) Olayı”, *Medeniyet İnsan ve Din*, ed. Kemal Göz - Mustafa Türkan (Ankara: Fecr Yayınları, 2018), 143-151.

²⁴ Muhammed Hamîdullah, *İslâm Peygamberi* (Ankara: İmaj İç ve Dış Ticaret, 2003), 1/182.

²⁵ Janine Nahapiet - Sumantra Ghoshal, “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review* 23/2 (1998), 251-256.

²⁶ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 68-72.

noktasıdır. Hicretin ikinci yılında Ebû Süfyân idaresindeki zengin Şam kervanına yönelik başlatılan bu sefer, Kureyş'in bin kişilik bir orduyla karşılık vermesi üzerine hayatî bir güvenlik tehdidine dönüşmüştür. Klasik siyer kaynakları, Müslümanların sayıca ve teçhizat bakımından ciddi bir dezavantaj içinde olduklarını açık biçimde ortaya koymaktadır.²⁷ Bu açıdan Bedir Savaşı, yüksek belirsizlik ve sınırlı kaynak koşullarında stratejik karar alma, kaynakların etkin kullanımı ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitesinin öne çıktığı bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Hiz. Peygamber'in Bedir Savaşı öncesinde sergilediği liderlik, istişareye dayalı karar alma ilkesinin ve rasyonel yönetişimin örneklerinden biridir. Savaş alanına ulaşıldığında konaklama yerinin seçimi konusunda Hubâb b. Münzir'in askerî mülahazalarla yaptığı önerisinin dikkate alınarak su kuyularının kontrol altına alınması,²⁸ liderin mutlakiyetçi değil katılımcı ve liyakate değer veren bir tarz benimsediğini göstermektedir. Ayrıca, Hiz. Peygamber'in görev dağılımlarında toplumsal gelenekleri ve mevcut kurumsal hafızayı dikkate alması dikkat çekicidir. Nitekim Mekke'de sancaktarlık görevini uzun yıllar üstlenmiş olan Abdüddâr ailesinden Mus'ab b. Umeyr'i baş sancaktar olarak görevlendirmesi, liderliğin kurumsal sürekliliğe ve toplumsal meşruiyete de önem verdiğini göstermektedir. Bu tercih, yeni oluşan siyasal yapının geçmişten tamamen kopuk değil, mevcut toplumsal birikimi dikkate alan bir anlayışla inşa edildiğini ortaya koymaktadır.²⁹

Hiz. Peygamber, savaşa hazırlık aşamasında düşman ordusunun gücünü tahmin etmek için keşif kolları görevlendirmiş, ele geçirilen esirlerin sorgulanması neticesinde kesilen deve sayısından hareketle düşman sayısını tespit ettirmiştir.³⁰ Düşman ordusuna ilişkin bilgilerin sistematik biçimde toplanması ve elde edilen verilerin karar alma sürecinde kullanılması, Hiz. Peygamber'in mevcut şartları dikkatle analiz eden ve kararlarını somut verilere dayandıran bir liderlik anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, stratejik liderlik literatüründe vurgulanan çevresel koşulların değerlendirilmesi ve elde edilen bilgilerin yorumlanarak stratejik kararlara dönüştürülmesi süreciyle uyumludur.³¹ Savaş öncesinde Hiz. Ömer'i elçi olarak gönderip savaş yapılmadan Mekke'ye dönmelerini teklif etmesi ise,³² stratejik liderliğin çatışmayı son çare olarak gören rasyonel ve ahlâkî zeminini ortaya koymaktadır.

Zafer sonrası esirlere yönelik tutum, İslâm Harp Hukuku'nun (Siyer) insanî temellerini atmıştır. Esirlerin muhafızlarla eşit şartlarda yemek yemesi ve onlara iyi muamele edilmesi yönündeki emirler,³³ savaş alanında dahi ahlâkî üstünlüğün korunması gerektiğini ortaya koymuştur. Esirlerin öldürülmesi yönündeki sert teklifler ise ret edilerek Hiz. Ebû Bekir'in fidye ve eğitim karşılığı serbest bırakma önerisi benimsenmiştir. Hatta bazı esirler hiçbir karşılık olmadan serbest bırakılmışlardır.³⁴ Özellikle okuma-yazma bilen esirlerin eğitim

²⁷ Muhammed b. Ömer b. Vâkîd el-Vâkîdî, *el-Megâzî*, thk. Marsden Jones (Londra: Oxford Üniversitesi Yayınları, 1966), 1/27; Ebû Abdillâh Muhammed İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, thk. Muhammed Abdülkadir Atâ (Beyrut: Dâru'l-Kütübî'l-İlmiyye, 1990), 2/8-16.

²⁸ İbn Hişâm, *es-Sîre*, 1/620; İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/10-11.

²⁹ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/225.

³⁰ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/10; Mustafa Fayda, "Bedir Gazvesi", *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 1992), 5/486.

³¹ Hambrick - Mason, "Upper Echelons", 196.

³² Ahmed b. Yahyâ b. Câbir el-Belâzürî, *Ensâbü'l-eşrâf*, thk. Süheyl Zekkâr - Rayâd Ziriklî (Beyrut: Dâru'l-Fikr, 1996), 1/350.

³³ İbn Hişâm, *es-Sîre*, 1/645; Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/227.

³⁴ İbn Hişâm, *es-Sîre*, 1/659-660.

faaliyetleri karşılığında serbest bırakılması,³⁵ savaş sonrası dönemde bilgi ve eğitimin toplumsal gelişim açısından taşıdığı önemin farkında olduğunu göstermektedir.

Bedir'de elde edilen zafer, askerî bir kazanım olmasının ötesinde toplumun siyasî, sosyal, dinî yapısının sağlam temeller üzerine oturmasını ve siyasal meşruiyetin pekişmesini sağlamıştır.³⁶ Kur'an-ı Kerim'de bu zaferin ilahî yardımla desteklendiğine dair vurgular,³⁷ elde edilen başarının toplumsal dimağda normatif ve moral bir derinlik kazanmasına vesile olmuştur. Sonuç olarak Bedir Savaşı, yalnızca askerî bir zafer olarak değil, kriz koşullarında alınan kararların siyasal meşruiyet, toplumsal dayanışma ve kurumsal yapılanma üzerindeki etkilerini ortaya koyan stratejik bir dönüm noktası olarak değerlendirilebilir. Hz. Peygamber'in süreç boyunca sergilediği liderlik, sınırlı kaynaklar altında doğru bilgiye ulaşma, istişareye dayalı karar alma ve uzun vadeli hedefleri gözetme bakımından stratejik liderliğin önemli tarihsel örneklerinden birini oluşturmaktadır.

2.4. Uhud Gazvesi

Hz. Peygamber'in nebevî liderliği Uhud Gazvesi (3/625) özelinde incelendiğinde, kriz yönetimi, istişare ahlakı ve stratejik disiplin kavramlarının eşsiz bir terkihiyle karşılaşılır. Uhud Savaşı, Bedir sonrası değişen güç dengelerinin yeniden sınandığı ve liderliğin kriz, disiplin ve hesap verebilirlik boyutlarını görünür kılan bir dönüm noktasıdır.

Stratejik liderlik açısından “meşruiyet ve ortak akıl” zeminini inşa eden süreç, daha savaş başlamadan Hz. Peygamber'in sergilediği tutumla başlar. Resûl-i Ekrem'in savunma savaşı yapma yönündeki basiretli görüşü, İslâm'ın istişareye verdiği önemin bir gereği olarak, genç sahâbîlerin ve Hz. Hamza gibi isimlerin meydan savaşı arzusu lehine değiştirilmiştir.³⁸ Bu tercih, stratejik liderliğin yalnızca doğru karar almak değil, “meşru karar almak” boyutunu da içerdiğini göstermektedir. Liderin kendi vizyonundan toplumsal mutabakat adına feragat edebilmesi, ancak karar kesinleşip zırhını giydikten sonra “Bir peygambere, zırhını kuşandıktan sonra, Allah kendisi ile düşmanları arasında hüküm verene kadar onu çıkarması yakışmaz.”³⁹ buyurarak sergilediği kararlılık, alınan kararın arkasında durulması ve uygulama sürecinde tutarlılığın korunması bakımından dikkat çekicidir. Bu durum, liderliğin karar almak kadar alınan kararın uygulanmasını sağlamakla da ilgili olduğunu göstermektedir.

Hz. Peygamber'in Ayneyn tepesine yerleştirdiği okçulara verdiği “Kuşların cesetlerimizi didiklediğini görseniz bile yerinizi terk etmeyin”⁴⁰ talimatı, belirlenen stratejik planın uygulanmasında görev sürekliliği ve uygulama disiplininin önemini açıkça göstermektedir. Ancak ilk safhadaki başarının ardından gelen ganimet arzusu ve disiplin kaybı, stratejik liderlik açısından “planlama-uygulama uyumsuzluğu”nun sonuçlarını ortaya koyan açık bir örnektir. Okçuların mevzilerini terk etmesiyle ortaya çıkan zafiyet sonucunda Hâlid b. Velîd'in karşı saldırısı, Müslümanların yok olmakla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Bu süreçte Hz. Peygamber'in yaralanmasına ve öldürüldüğü yönündeki söylentilerin

³⁵ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/16; Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/226.

³⁶ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/228.

³⁷ Âl-i İmrân 3/123-125; el-Enfâl 8/17.

³⁸ Vâkıdî, *el-Megâzî*, 1/209-214; İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/29; Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/233.

³⁹ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/29; Vâkıdî, *el-Megâzî*, 1/214.

⁴⁰ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/36; Ebû Abdillâh Muhammed b. İsmâîl el-Buhârî, *Sahîhu'l-Buhârî*, thk. Mustafa Dîb el-Bugâ (Dîmeşk: Dâru İbn Kesîr, 1414/1993), Cihad ve Siyer, 161 (No. 2874); Ebû'l-Ferec Abdurrahmân b. Ali b. Muhammed İbnü'l-Cevzî, *el-Muntazam fî tarihi'l-mülûk ve'l-ümem*, thk. Muhammed Abdülkadir Atâ - Mustafa Abdülkadir Atâ (Beyrut: Dâru'l-Kütübî'l-İlmiyye, 1992), 3/168.

yayılmasına rağmen savaş düzeninin tamamen dağılmaması, liderliğin kriz anlarında topluluğu bir arada tutma kapasitesini göstermektedir. Özellikle savaşın en kritik anlarında sergilenen kararlılık ve yeniden toparlanma çabaları, liderliğin yalnızca başarı dönemlerinde değil, ağır kayıpların yaşandığı süreçlerde de belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim Hz. Peygamber düştüğü çukurdan çıkarak Uhud kayalıklarına ulaşmış ve etrafındaki sahâbeyi yeniden organize ederek dağılma eğilimi gösteren bir topluluğun kısa sürede toparlanmasını sağlamıştır.

Uhud Gazvesi, askerî açıdan istenilen sonucun elde edilemediği bir süreç olmakla birlikte, sonrasında ortaya çıkan tecrübeler bakımından önemli bir öğrenme alanı oluşturmuştur. Nitekim savaş sonrasında benimsenen yaklaşım, suçlama ve ayrışmayı değil birlikteliğin korunmasını, hatalardan ders çıkarılmasını ve toplumsal dayanışmanın güçlendirilmesini önclemiştir. Bu yönüyle Uhud, krizlerin kurumsal öğrenme ve geleceğe yönelik uyarılma fırsatları üretebileceğini göstermektedir.⁴¹ Hz. Peygamber'in Uhud sonrası sergilediği liderlik, suçlayıcı değil "öğretici ve toparlayıcı" bir nitelik taşımaktadır. Savaşın hemen ardından Ebû Süfyân'ın meydan okumasına karşı verilen olumlu cevap⁴² ve düşmanı takibe çıkılması (Hamrâülesed Gazvesi),⁴³ "caydırıcılığın yeniden tesisi" adına atılmış stratejik adımlardır. Bu bağlamda Uhud Savaşı, stratejik planlama kadar uygulama disiplininin de önem taşıdığını ortaya koyan tarihsel bir örnektir. Savaş sürecinde yaşanan gelişmeler, liderlik kararlarının sahadaki uygulamalarla desteklenmediği durumlarda önemli risklerin ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte savaş sonrasında sergilenen toparlayıcı liderlik anlayışı, krizlerden öğrenme ve toplumsal ve kurumsal bütünlüğü koruma açısından dikkat çekici bir örnek oluşturmaktadır.

2.5. Hendek Gazvesi

Hendek Gazvesi (5/627) Hz. Peygamber'in liderliği özelinde incelendiğinde, kuşatılmış bir yapının kriz yönetiminden stratejik inovasyona uzanan dönüşümü açıkça görülür. Bu süreç, Medine'ye karşı oluşturulan çok aktörlü koalisyonun yarattığı yüksek güvenlik tehdidi karşısında liderliğin yenilikçi ve savunmacı boyutlarını öne çıkarmıştır.

Yahudiler ve Mekke müşrikler, Gatafan ve Süleym gibi müttefik kabilelerin de desteğini alarak Medine'ye geniş çaplı bir saldırı düzenlemeyi ve Hz. Peygamber'i şehirden uzaklaştırmayı hedeflediler. Bu strateji doğrultusunda ana karargâhından kopan Resûlullah ve beraberindeki az sayıdaki sahâbîyi kısırtarak tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan taraflar, planın teknik detaylarını tamamlamış olsalar da nihai neticenin takdirini beşerî çabanın ötesindeki ilahî iradeye bıraktılar.⁴⁴

Kureys, bütün müttefiklerini harekete geçirerek Hendek Gazvesi için hazırlıklara giriştiğinde Benî Mustalik reisi Hâris b. Ebû Dırâr, Müreysî' suyu başında karargâh kurup Müslümanlara karşı çevredeki kabileleri de kışkırtarak asker toplamaya başladı. Bu faaliyeti haber alan Hz. Peygamber, 2 Şaban 5/27 Aralık 626 tarihinde otuzu süvari olmak üzere 700 kişilik bir orduyla Müreysî' Gazvesi'ne çıktı.⁴⁵ Hz. Peygamber'in, tehdidin büyümesini beklemeden harekete geçmesi, stratejik liderliğin potansiyel riskleri önceden değerlendirerek

⁴¹ Boin vd., "Managing Crises", 19-20.

⁴² Ebû Abdillâh Muhammed İbn İshâk, *es-Siyer ve'l-Megâzî (Sîretü İbn İshâk)*, ed. Süheyl Zekkâr (Beyrut: Dâru'l-Fikr, 1978), 334; İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/94.

⁴³ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/37-38; İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/101; Vâkıdî, *el-Megâzî*, 2/445.

⁴⁴ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/242.

⁴⁵ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/48-50; Vâkıdî, *el-Megâzî*, 404-413; İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/289-296; Ahmet Önkâl, "Mustalik (Benî Mustalik)", *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2006), 31/360.

önleyici tedbirler alma boyutunu yansıtmaktadır. Hz. Peygamber, savaş esnasında ele geçirilen esirler arasında bulunan kabile reisi Hâris'in kızı Cüveyriye ile evlenmiştir. Bu evlilik dolayısıyla ashab da kendilerine düşen esirleri karşılıksız serbest bırakması sonucunda, başta Hâris b. Ebû Dırâr olmak üzere kabilenin hemen tamamı İslâm'ı kabul etmiştir. Böylece, sefer sonrasında teşekkül eden söz konusu yeni sosyal ilişkiler, askerî başarının ötesinde toplumsal bütünleşmeyi güçlendiren neticeler doğurmuştur.

Hendek Savaşı süreci, bilgi akışının ve zamanında elde edilen istihbaratın stratejik karar alma süreçlerindeki önemini açık biçimde göstermektedir. Huzâalî müttelikler aracılığıyla elde edilen bilgiler sayesinde yaklaşan tehdit önceden fark edilmiş ve gerekli hazırlıkların yapılmasına imkân sağlanmıştır.⁴⁶ Bu durum, liderliğin güvenilir bilgi kaynaklarını etkin biçimde kullanabilme kapasitesiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Selmân-ı Fârisî tarafından önerilen hendek kazılması fikrinin kabul edilmesi,⁴⁷ Hz. Peygamber'in farklı bilgi ve tecrübelerden yararlanmaya açık ve istişareye önem veren bir liderlik yaklaşımı sergilediğine işaret etmektedir. Arap savaş geleneğinde yaygın olmayan bu uygulamanın benimsenmesi, mevcut şartlara uygun yeni çözümler geliştirme ve değişen tehditlere uyum sağlama kapasitesinin bir sonucudur. Böylece doğrudan çatışmanın maliyetleri azaltılmış, savunma güçlendirilmiş ve zaman kazanılarak düşman ittifakının yıpranması sağlanmıştır.

Hz. Peygamber'in hendek kazımı sırasında sahâbeyle birlikte çalışması,⁴⁸ liderliğin yalnızca talimat vermekten ibaret olmadığını, gerektiğinde sürecin doğrudan bir parçası olmayı da gerektirdiğini göstermektedir. Bu tutum, topluluğun motivasyonunu artırmış ve ortak amaç etrafında kenetlenmeyi kolaylaştırmıştır.

Kuşatma sürecinin en kritik aşamalarından biri, Benî Kurayza'nın tutum değiştirmesiyle ortaya çıkan iç güvenlik riskidir. Bu süreçte izlenen yaklaşım, doğrudan çatışmayı büyütme yerine mevcut ittifak ilişkilerini dikkatle yönetmeye ve karşı tarafın birlikteliğini zayıflatmaya yönelmiştir. Nu'aym b. Mes'ûd aracılığıyla yürütülen girişimler sonucunda ittifak ortakları arasında güven sorunu oluşmuş ve kuşatmanın etkisi önemli ölçüde azalmıştır.⁴⁹ Bu durum, liderliğin güç kullanımı yanında diplomatik ve iletişimsel araçlara da dayanabileceğini göstermektedir.

Hendek Savaşı, stratejik liderliğin uyum sağlama, yenilik geliştirme, bilgiyi etkin kullanma ve toplumsal dayanışmayı sürdürme boyutlarını da ortaya koymaktadır. Savaş sonunda Medine'nin güvenliği önemli ölçüde güçlenmiş, saldırı inisiyatifi büyük ölçüde Müslümanların eline geçmiştir.⁵⁰ Bu yönüyle Hendek Gazvesi, kriz koşullarında geliştirilen yenilikçi çözümlerin ve çok boyutlu liderlik yaklaşımının tarihsel bir örneği olarak değerlendirilebilir.

2.6. Hudeybiye Antlaşması

Hudeybiye öncesinde Mekke'de yaşanan kıtlık döneminde gönderilen yardımlar,⁵¹ Hz. Peygamber'in çatışma ortamlarında dahi insanî ve toplumsal sorumlulukları göz ardı etmeyen bir liderlik anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, karşı tarafla ilişkilerin

⁴⁶ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/245.

⁴⁷ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/51; Belâzürî, *Ensâbü'l-eşrâf*, 1/427-428.

⁴⁸ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/51, 54; Vâkıdî, *el-Megâzî*, 2/449.

⁴⁹ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/51-53.

⁵⁰ Buhârî, "Megâzî", 27 (No. 3884); Ebû'l-Muzaffer Şemsüddin Yusuf Kızıoğlu Sıbt İbnü'l-Cevzî, *Mir'âtü'z-zâmân fi târîhi'l-a'yân* (Dîmeşk: Dâru'r-Risâle el-Âlemiyye, 2013), 3/347.

⁵¹ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/251-252.

yalnızca askerî rekabet üzerinden değil, toplumsal ve insanî boyutlarıyla da değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Antlaşma metninde “Besmele” ve “Resulullah” unvanı gibi bazı ifadelerin değiştirilmesini kabul etmesi,⁵² Hz. Peygamber’in müzakerelerde temel hedefleri önceliklendiren bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Bu tutum, kısa vadeli sembolik tartışmalar yerine uzun vadeli siyasal ve toplumsal kazanımların gözetildiğini ortaya koymaktadır.

Kureyş’in birçok isteğinin kabul edildiği antlaşmanın belli başlı şartları şunlardır:

“1. Müslümanlar o yıl Mekke’ye girmeden Hudeybiye’den geri dönecekler, umre için ertesi yıl gelecek ve şehirde ancak üç gün kalabilecekler.

2. Mekkeli bir kimse Hz. Muhammed’in yanına kaçarsa velisinin isteği üzerine geri verilecek, fakat bir Müslüman kaçarak Mekke’ye sığınrsa iade edilmeyecek.

3. Barış on yıl sürecek; taraflardan biri bu ittifaka dâhil olmayan herhangi bir kabile ile savaşa girerse diğeri pasif kalacak. İki taraf, kendi hâkimiyetleri altındaki toprakları kervanların geçişi, hac ve umre için emniyet altında tutacak.

4. Diğer Arap kabileleri taraflardan istedikleriyle ittifak yapabilecekler.

5. Bu şartlara tarafların dışında kendileriyle müttefik olan kabileler de uyacak.”⁵³

Umrenin bir yıl ertelenmesini öngören madde, ilk bakışta Müslümanlar açısından bir geri adım gibi görünmekle birlikte, uzun vadede daha büyük kazanımların önünü açan bir karar niteliğindedir. Bu durum, liderliğin anlık beklentiler yerine uzun vadeli hedefleri gözetebilme kapasitesini göstermektedir.

Antlaşmanın en çok tartışılan hükümlerinden biri olan iade maddesi, dönemin şartları içerisinde farklı sonuçlar doğurmuştur. Özellikle Ebû Basîr ve arkadaşlarının oluşturduğu yapı, antlaşma hükümlerinin öngörülme-yen etkiler üretebileceğini göstermektedir. Bu süreç, liderliğin her gelişmeyi doğrudan kontrol etmekten ziyade, ortaya çıkan yeni şartları dikkatle izleyerek yönetmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Antlaşma ile sağlanan barış ortamı, Medine’nin sürekli askerî tehdit altında hareket etme zorunluluğunu önemli ölçüde azaltmıştır. Böylece siyasal, diplomatik ve toplumsal alanlarda yeni imkânlar ortaya çıkmış; İslâm toplumunun farklı bölgelere yönelik faaliyetleri için daha elverişli bir ortam oluşmuştur.

Kabilelere taraf seçme serbestisi tanınması, bölgedeki güç ilişkilerinin yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Bu süreçte bazı kabilelerin Medine ile ittifak kurması, siyasal meşruiyetin ve etki alanının genişlemesine katkı sağlamıştır. Böylece Medine merkezli siyasal yapı, yalnızca askerî gücüyle değil oluşturduğu ittifak ağıyla da güç kazanmıştır.

Antlaşma sonrasında oluşan yeni siyasal ortam, Medine’nin farklı güvenlik ve dış politika meselelerine daha fazla odaklanabilmesini mümkün kılmıştır. Böylece mevcut tehditlerin yönetimi kolaylaşmış ve yeni stratejik açılımlar için uygun şartlar oluşmuştur.⁵⁴ Antlaşma sonrasında oluşan istikrar ortamı İslâm toplumunun siyasal ve toplumsal etkisini artırmış, Mekke’nin fethine giden sürecin önemli aşamalarından birini oluşturmuştur. Bu yönüyle Hudeybiye, Kur’ân-ı Kerim’de “apaçık bir fetih”⁵⁵ olarak nitelendirildiği üzere, stratejik

⁵² Vâkıdî, *el-Megâzî*, 2/610.

⁵³ Muhammed Hamîdullah, “Hudeybiye Antlaşması”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 1998), 18/298; Antlaşmanın orijinal metni için bk. Vâkıdî, *el-Megâzî*, 2/610-612; İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/317-318; İbn Sa’d, *et-Tabakâtü’l-kübrâ*, 2/72-81.

⁵⁴ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/257.

⁵⁵ el-Fetih 48/1.

liderliğin uzun vadeli düşünme, müzakere ve sabır boyutlarını ortaya koyan dikkat çekici bir zafer örneğidir. Askerî ve siyasî bir nefes alma imkânı bulan İslâm toplumu, bu stratejik serbestliği kullanarak Medine sınırlarına sıkışmış bir yapıdan hızla bölgesel bir güce dönmüştür. Muhammed Hamîdullah'ın da vurguladığı üzere, anlaşmanın sağladığı çatışmasızlık ortamı sayesinde Hayber meselesi kesin olarak çözülmüş, Sâsânî ve Bizans nüfuz alanlarındaki kabilelerle diplomatik temaslar kurularak Bahreyn gibi bölgelerin merkezden kopup İslâm birliğine katılması sağlanmıştır. Anlaşmanın kabilelere tanıdığı taraf seçme özgürlüğü ile genişleyen ittifak ağı, sadece dört yıl içinde Medine'deki küçük bir hâkimiyet alanını 3 milyon kilometrekarelik devasa bir coğrafyaya taşımış; böylece İslâm Devleti, Filistin ve Irak sınırlarına ulaşarak kısa sürede nüfuz sahibi bir Akdeniz gücü hüviyeti kazanmıştır.⁵⁶ Dolayısıyla Hz. Peygamber'in süreç boyunca sergilediği tutum, yoğun tepkilere rağmen uzun vadeli hedeflerden vazgeçmeyen bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır. Bu yönüyle Hudeybiye, mevcut koşulların ötesine geçerek gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları öngörmenin ve uzun vadeli stratejik yönelimi korumanın önemini gösteren bir örnek olarak değerlendirilebilir.⁵⁷

2.7. İslâm'a Davet Mektupları

Hudeybiye Antlaşması sonrasında ortaya çıkan görece istikrar ortamı, Hz. Peygamber'in liderliğinde Medine merkezli siyasal yapının, iç meselelerine odaklanan bir topluluk olmaktan çıkarak dış çevreyle daha sistematik ilişkiler kurmasına imkân sağlamıştır. Bu dönemde Bizans İmparatoru Herakleios, Sâsânî Kısra'sı, Mısır Mukavkısı, Habeşistan Necâşisi ve çeşitli bölgesel yöneticilere gönderilen davet mektupları,⁵⁸ İslâm tarihindeki ilk kurumsal diplomatik girişimler arasında değerlendirilmektedir. Söz konusu mektuplar, dinî bir tebliğ faaliyeti olmasının yanı sıra, yeni oluşan siyasal yapının bölgesel düzeyde görünürlük kazanmasını hedefleyen stratejik bir iletişim girişimi niteliği taşımaktadır.

Davet mektuplarının gönderildiği dönemin siyasal şartları dikkate alındığında, Medine'nin henüz büyük imparatorluklarla askerî, siyasî veya ekonomik açıdan kıyaslanabilecek bir güç kapasitesine sahip olmadığı görülmektedir. Buna rağmen Hz. Peygamber'in dönemin en etkili siyasal aktörleriyle doğrudan iletişim kurmayı tercih etmesi, liderliğinin uzun vadeli ve vizyoner boyutunu ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, mevcut güç dengelerine teslim olan pasif bir dış politika anlayışından ziyade, gelecekte oluşabilecek diplomatik ve siyasal fırsatları değerlendirmeyi amaçlayan proaktif bir liderlik yaklaşımını yansıtmaktadır.⁵⁹

Stratejik liderlik literatüründe örgütlerin sürdürülebilir başarısının yalnızca iç kaynak ve yeteneklerine değil, aynı zamanda dış çevredeki aktörlerle kurdukları ilişkilere de bağlı olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi ve kurumsal meşruiyetin sürdürülmesi, örgütlerin dış çevreleriyle kurdukları ilişkilerin önemli unsurları arasında değerlendirilmektedir.⁶⁰ Hz. Peygamber'in farklı devlet ve topluluk liderlerine gönderdiği davet mektupları söz konusu perspektiften değerlendirildiğinde, Medine'de

⁵⁶ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/58-59.

⁵⁷ Ireland - Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century", 63.

⁵⁸ İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/607; İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 1/198-221; İslâm'a davet mektupları hakkında geniş bir değerlendirme için bk. Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/308-426.

⁵⁹ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/313-319; Ireland - Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", 63.

⁶⁰ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984), 24-31; W. Richard Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (Los Angeles: SAGE Publications, 2014), 56-63.

şekillenen yeni siyasal yapının dış çevrede tanınmasını ve meşruiyet kazanmasını hedefleyen stratejik bir girişim olduğu görülmektedir. Bu girişim, yeni kurulan siyasal yapının uluslararası görünürlüğünü artırmış, kurumsal meşruiyetini güçlendirmiş ve uzun vadeli ilişkiler ağı oluşturmaya katkı sağlamıştır.

Diğer taraftan bu süreç, liderliğin kriz anlarında alınan kararların yanı sıra geleceğe yönelik vizyon oluşturma kapasitesiyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Hambrick ve Mason tarafından geliştirilen üst kademe kuramında, liderlerin sahip oldukları bakış açısı ve stratejik tercihlerin, örgütsel yönelimleri önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir.⁶¹ Bu çerçevede değerlendirildiğinde davet mektupları, Hz. Peygamber'in Medine toplumunu yerel ölçekli bir güç olmaktan çıkarıp bölgesel ve uluslararası ilişkiler içerisinde konumlanan bir siyasal aktör olmaya sevk ettiğini göstermektedir.

Söz konusu mektuplarının tamamı aynı sonucu doğurmamış, bazı yöneticiler olumlu yaklaşım sergilerken bazıları olumsuz tepki göstermiştir. Ancak stratejik liderlik açısından önemli olan husus, girişimin kısa vadeli sonuçlarından ziyade uzun vadeli etkileridir. Bu girişim sayesinde Medine merkezli siyasal yapı, çevresindeki aktörler tarafından dikkate alınan ve muhatap kabul edilen bir konuma ulaşmış, diplomatik ilişkilerin kurumsal temelleri atılmıştır. Böylece İslâm toplumunun etki alanı yalnızca askerî başarılarla değil, iletişim ve diplomasi kanalları aracılığıyla da genişleme imkânı bulmuştur.

2.8. Mekke'nin Fethi

Hz. Peygamber'in liderliği altında gerçekleşen Mekke'nin Fethi (20 Ramazan 8 / 11 Ocak 630), askerî bir başarının ötesinde uzun yıllar süren çatışma ve ayrışmanın ardından toplumsal bütünleşmeyi mümkün kılan stratejik bir dönüşüm sürecidir. Şehrin büyük ölçüde çatışma yaşanmadan teslim olması, fetih öncesinde yürütülen hazırlıkların, bilgi yönetiminin ve toplumsal dengeleri gözetken liderlik anlayışının bir sonucudur. Bu yönüyle Mekke'nin Fethi, güç kullanımının sınırlandırıldığı ve siyasal hedeflerin toplumsal uzlaşıyla desteklendiği önemli bir tarihsel örnek olarak değerlendirilebilir.

Fetih öncesinde hazırlıkların gizli yürütülmesi⁶² ve on bin civarında ateşin yakılmasıyla birlikte Mekke yakınlarında kurulan büyük ordugâhın görünürlüğü,⁶³ karşı tarafın direniş kapasitesini azaltan önemli unsurlar olmuştur. Böylece askerî çatışma ihtimali en aza indirilmiş ve şehrin mümkün olduğunca az kayıpla teslim olması sağlanmıştır. Bu durum, liderliğin çatışmanın maliyetlerini azaltmayı hedeflediğini göstermektedir.

Fetih sürecinin en dikkat çekici yönlerinden bir diğeri, uzun yıllar boyunca Müslümanlara karşı mücadele etmiş olan Mekkelilere yönelik genel af uygulamasıdır.⁶⁴ Hz. Peygamber'in bu yaklaşımı, zafer sonrasında intikam duygusunu değil, toplumsal barışı ve yeniden bütünleşmeyi önceleyen bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır. Böylece geçmiş çatışmaların yeni toplumsal düzen üzerinde kalıcı ayrışmalar üretmesinin önüne geçilmiş ve geniş toplumsal kesimlerin yeni siyasal yapıya gönüllü olarak katılımı kolaylaştırılmıştır.

Hz. Peygamber'in fetih sırasında göstermiş olduğu tevazu ve bireylerin can, mal ve mülkiyet haklarına yönelik sergilemiş olduğu yüksek hassasiyet,⁶⁵ kişisel iktidar gösterisinden uzak durduğunu ortaya koymakla birlikte, kurulmakta olan yeni düzenin yalnızca askerî güce

⁶¹ Hambrick - Mason, "Upper Echelons", 193.

⁶² İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/397; Ebû Ca'fer Muhammed b. Cerîr et-Taberî, *Târîhu't-Taberî (Târîhu'r-rusûl ve'l-mülûk)*, thk. Muhammed Ebü'l-Fazl İbrâhim (Mısır: Dârü'l-Meârif, 1967), 3/47.

⁶³ Vâkıdî, *el-Megâzî*, 2/814; İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/102.

⁶⁴ İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/412; Taberî, *Târîhu't-Taberî*, 3/61.

⁶⁵ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/268.

değil, adalet ve güven ilkelerine de dayandığını göstermektedir. Bu durum, siyasal otoritenin meşruiyetinin salt güç kullanımından değil, toplum tarafından kabul gören değerlerden de beslendiğini ortaya koyması açısından son derece önemlidir.

Fetih sonrasında eski rakiplerle kurulan ilişkiler de dikkati caliptir. Safvân b. Ümeyye örneğinde görüldüğü üzere,⁶⁶ geçmişte karşı cephede yer alan kişilere yeni toplumsal düzene uyum sağlayabilmeleri için zaman ve imkân tanınmıştır. Bu yaklaşım, dışlayıcı bir yönetim anlayışından ziyade, farklı toplumsal kesimleri ortak bir gelecek etrafında buluşturmaya amaçlayan kapsayıcı bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır. Bu sebeptendir ki Mekke'nin Fethi, askerî başarı ile toplumsal uzlaşının birlikte yürütüldüğü tarihsel bir liderlik örneği olarak değerlendirilebilir. Bu hadise, incelenen tarihsel uygulamalar içerisinde güç kullanımının toplumsal meşruiyet, adalet ve bütünleşme hedefleriyle birlikte ele alındığı bir stratejik liderlik örneği olarak öne çıkmaktadır.

2.9. Mûte Savaşı ve Tebük Gazvesi

Mûte Savaşı (Cemâziyelevvel 8 / Eylül 629), Hz. Peygamber döneminde Medine merkezli siyasal yapının Hicaz dışındaki bölgesel güçlerle ve Bizans nüfuzu altındaki Hristiyan Arap unsurlarla karşı karşıya geldiği önemli askerî ve siyasî hadiselerden biridir. Hz. Peygamber'in Busrâ-Filistin valisine gönderdiği elçisi Hâris b. Umeyr'in Gassânî emirlerinden Şürahbîl b. Amr tarafından öldürülmesi üzerine yaklaşık 3.000 kişilik bir ordu hazırlanmış ve kuzeye gönderilmiştir.⁶⁷ Hz. Peygamber sefere bizzat katılmamış olmakla birlikte ordunun teşkil edilmesi, harekât hedefinin belirlenmesi ve komuta yapısının önceden planlanması sürecini doğrudan yönetmiştir. Nitekim Zeyd b. Hârise'nin kumandan tayin edilmesi, onun şehit olması durumunda sırasıyla Ca'fer b. Ebî Tâlib ve Abdullah b. Revâha'nın komutayı devralmasının kararlaştırılması,⁶⁸ liderliğin beklenmeyen kayıplar karşısında karar ve komuta sürekliliğini güvence altına almaya yönelik bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir. Bu yönüyle Mûte, stratejik liderlik açısından risklerin öngörülmesi, yetki devri, liderlik sürekliliği ve değişen koşullar altında örgütsel kapasitenin korunması bakımından dikkate değer bir örnek oluşturmaktadır.

Mûte'de üç kumandanın peş peşe şehit olmasının ardından Hâlid b. Velîd'in komutayı devralması ve ordunun ağır kayıplara uğramadan Medine'ye dönmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi, sahadaki adaptasyon kapasitesinin önemini ortaya koymuştur. Bunun yanında Mûte, Medine merkezli siyasal yapının Bizans ve onun nüfuzu altındaki Hristiyan Arap unsurlarla ilişkilerinde yeni bir stratejik safhaya geçildiğini göstermiştir. Nitekim Mûte'den sonra kuzeyden gelebilecek muhtemel tehditlere ilişkin kaygının devam etmesi, yaklaşık bir yıl sonra gerçekleştirilen Tebük Gazvesi'nin güvenlik bağlamını şekillendiren unsurlardan biri olmuştur.⁶⁹ Bu açıdan Mûte ve Tebük, birbirinden bağımsız iki askerî hadiseden ziyade, Medine'nin Hicaz dışındaki güç dengeleriyle karşılaşması ve kuzey sınırlarında güvenlik ve caydırıcılık kapasitesi geliştirmesi bağlamında birbirini tamamlayan iki stratejik süreç olarak değerlendirilebilir.

⁶⁶ Bk. Mehmet Ali Kapar, "Safvân b. Ümeyye", *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2008), 35/486-487.

⁶⁷ Vâkıdî, *el-Megâzî*, 2/755-756; İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 2/127. Hâris b. Umeyr'in elçi olarak gönderilmesi, şehit edilmesi ve akabindeki hadiseler hakkında detaylı bilgi için bk. Gencal Şenyayla, "İslâm'ın İlk Şehit Elçisi: Hâris b. Umeyr", *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 7/2 (2020), 1019-1030.

⁶⁸ Buhârî, "Megâzî", 44 (No. 4261); İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/373.

⁶⁹ İsmail Yiğit, "Tebük Gazvesi", *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2011), 40/228.

Tebük Gazvesi (Receb-Ramazan 9 / Ekim-Aralık 630), Nabatî tüccarların Bizans İmparatoru Herakleios'un Hristiyan Arap kabileleriyle birleşerek Medine'ye saldırmak üzere Belkâ'ya ulaştığı haberini getirmesi üzerine, Mûte Savaşı'ndan beri Bizans tehdidinden endişe eden Hz. Peygamber'in başlattığı askerî harekâttır. Medine'ye yaklaşık 700 km mesafedeki Tebük'e düzenlenen bu sefere hazırlık emri, şiddetli sıcak ve kuraklık döneminde, ekonomik ve lojistik şartların oldukça güç olduğu bir zamana denk gelmiştir. Resûlullah çıkacağı gazvelerin hedefini genellikle gizli tutmasına rağmen mesafenin uzaklığı ve şartların zorluğu sebebiyle bu sefer için açıkça hazırlanılmasını emretmiştir.⁷⁰ Bu sebeple söz konusu dönem Kur'an-ı Kerîm'de "sâatü'l-usre" (güçlük zamanı) şeklinde zikredilmiştir.⁷¹

Seferin zor iklim koşullarında, uzak bir mesafeye ve ekonomik kıtlık döneminde düzenlenmiş olması, liderliğin kaynak seferberliği ve toplumsal dayanıklılık oluşturma kapasitesini sınavan bir bağlam yaratmıştır. Hz. Peygamber'in önceki seferlerde uyguladığı gizlilikten farklı olarak Tebük Seferi'nin hazırlıklarını açık biçimde yürütmesi, değişen stratejik koşullar karşısında yerleşik uygulamalardan ayrılabilme ve geniş ölçekli bir mobilizasyon için toplumu önceden hazırlama kapasitesine işaret etmektedir. Bu şartlar altında gerçekleştirilen sefer hazırlıkları, liderliğin toplumsal motivasyonu koruma, sınırlı kaynakları ortak hedef doğrultusunda harekete geçirme ve belirsizlik altında kolektif dayanıklılık oluşturma becerisini ortaya koymaktadır. Ayrıca sefer sonrasında sefere katılmayanlara yönelik tutumda hukukî ve ahlâkî ayrımın gözetilmesi,⁷² liderin disiplin ile merhameti dengeleyen bir stratejik çizgi izlediğini göstermektedir.

Tebük Seferi, fiilî bir savaşla sonuçlanmamış olsa da bölgesel güç dengeleri bakımından önemli sonuçlar doğurmuştur. Kuzeydeki bazı yerel unsurlarla yapılan antlaşmalar Medine merkezli siyasal yapının diplomatik nüfuz alanını genişletmiş; geniş ölçekli bir ordunun zorlu şartlar altında kuzeye sevk edilebilmesi ise siyasal ve askerî kapasitenin bölgesel aktörler nezdinde görünür hâle gelmesini sağlamıştır.⁷³ Stratejik liderlik perspektifinden değerlendirildiğinde Mûte ve Tebük; tehditlerin öngörülmesi, alternatif liderlik ve komuta düzenlemelerinin oluşturulması, değişen koşullara uyum sağlanması ve geniş ölçekli insan ve kaynak mobilizasyonunun gerçekleştirilmesi gibi birbirini tamamlayan stratejik uygulamalar çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu süreç, Hz. Peygamber'in liderliğinde Medine merkezli siyasal yapının mevcut tehditlere tepki veren bir yapı olmaktan çıkarak bölgesel gelişmeleri öngören, değişen şartlara uyum sağlayan ve Hicaz dışındaki güç dengeleri içerisinde etkinlik üretmeye yönelik bir aktöre dönüşümünü açıkça göstermektedir.

2.10. Heyetler

Mekke'nin fethi ve sonrasında Hevâzin ve Sakîf kabilelerine karşı kazanılan Huneyn Gazvesi (11 Şevval 8 / 1 Şubat 630), Kureyş kabilesine büyük itibar gösteren ve onlarla Hz. Peygamber arasındaki mücadelenin sonucunu bekleyen Arap Yarımadası'ndaki kabilelerin İslâmiyet'e girme eğilimini hızlandırmıştır. Bu gelişmelerin ardından hicretin 9. yılında (630-631) Arap Yarımadası'nın farklı bölgelerinden çok sayıda heyet Medine'ye gelmiştir. Heyetlerin gelişi daha önce başlamış ve Hz. Peygamber'in vefatına kadar devam etmiş olmakla birlikte, yoğunluğun özellikle bu yılda artması sebebiyle hicretin 9. yılı İslâm

⁷⁰ İbn Hişâm, *es-Sîre*, 2/516; Yiğit, "Tebük Gazvesi", 40/228.

⁷¹ et-Tevbe 9/117.

⁷² et-Tevbe 9/118.

⁷³ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/341.

tarihinde “Senetü'l-Vüfûd” olarak anılmıştır. İbn Sa'd, bu süreçte Medine'ye gelen yetmiş kadar heyetten söz etmekte ve yapılan görüşmelere ilişkin ayrıntılı bilgiler aktarmaktadır.⁷⁴

Stratejik liderlik açısından çevrede meydana gelen değişimlerin izlenmesi ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditlerin doğru değerlendirilmesi, uzun vadeli yönelimlerin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Stratejik liderler, örgütün içinde bulunduğu çevresel ve stratejik koşulları yorumlayarak bu değerlendirmeler doğrultusunda stratejik tercihlerde bulunmakta ve örgütsel yönelimlerin şekillenmesinde etkili olmaktadır.⁷⁵ Arap kabileleri de Kureyş ile Hz. Muhammed arasındaki mücadeleyi takip etmiş ve sürecin nasıl sonuçlanacağını gözlemlemiştir.⁷⁶ Mekke'nin fethi ve Huneyn Gazvesi sonrasında ortaya çıkan yeni siyasal ortam ile Tebük Seferi'nin ardından Medine'nin bölgesel etkinliğinin artması, farklı kabilelerin Hz. Peygamber'le doğrudan ilişki kurmasını hızlandırmıştır. Heyetlerin yoğun biçimde Medine'ye gelmesi, Medine merkezli siyasal yapının Arap Yarımadası'ndaki etkinliğinin ve tanınırlığının genişlediğini göstermektedir.

Heyetlerin kabulü yalnızca görüşmelerin gerçekleştirilmesiyle sınırlı kalmamış, gelen grupların Medine'de ağırlanması ve yeni siyasal ve toplumsal yapıyla ilişkilerinin kurulmasına yönelik uygulamalar da geliştirilmiştir. İbn Sa'd'ın aktardığı bilgiler, heyetlerin konaklayacağı yerlerin belirlendiğini ve misafir edilmelerine yönelik belirli bir düzen oluşturulduğunu göstermektedir. Sakîf heyetinin bir kısmında olduğu gibi, bazı gruplar için Mescid-i Nebvî'de çadırlar kurulmuş, Resûl-i Ekrem yatsı namazından sonra bu çadırları ziyaret ederek heyet mensuplarıyla görüşmüştür.⁷⁷ Bunun yanında Muhârib, Kilâb, Abdülkays, Tağlib, Hanîfe, Havlân, Uzre, Gassân ve Naha' gibi heyetlerin konakladığı ve bu yönüyle bir misafirhane işlevi gören Remle bnt. Hâris'in evi başta olmak üzere,⁷⁸ Sa'd b. Ubâde, Ebû Eyyûb el-Ensârî, Ferve b. Amr ve Mîkdâd b. Amr gibi sahâbîlerin evlerinden de yararlanılmıştır.⁷⁹ Bazı zamanlarda Hz. Peygamber'in kölesi Sevbân heyetleri uygun yerlere yerleştirmekle,⁸⁰ Bilâl-i Habeşî ise heyetlerin sabah ve akşam yemeklerini temin etmekle görevlendirilmiştir.⁸¹ Bu uygulamalar, farklı görevlerin belirli kişiler arasında dağıtılması ve mevcut imkânların ortak bir amaç doğrultusunda kullanılması bakımından değerlendirildiğinde, örgütsel kapasitenin geliştirilmesi ve kaynakların koordinasyonu açısından stratejik önem taşıyan uygulamalar olarak değerlendirilmelidir.

Medine'ye gelen heyetlerin amaçları ve Hz. Peygamber'le kurdukları ilişkilerin niteliği aynı değildi. Bu nedenle heyetlerle yürütülen ilişkilerde tek tip bir uygulama yerine, grupların durumuna göre farklı yaklaşımlar benimsenmiştir. Müslüman olmak isteyen grupların İslâm'ın temel esaslarını, Kur'ân-ı Kerîm'i ve sünneti öğrenmeleri sağlanmış,⁸² kendi dinlerinde kalmak isteyen Necran Hristiyanları ve Benî Tağlib gibi topluluklarla ise

⁷⁴ Bk. İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 1/222-229; Mustafa Fayda, “Senetü'l-Vüfûd”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2009), 36/520-521.

⁷⁵ Hambrick - Mason, “Upper Echelons”, 195-196.

⁷⁶ Fayda, “Senetü'l-Vüfûd”, 36/520.

⁷⁷ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 1/238.

⁷⁸ Remle bnt. Haris'in evinin konukevi olarak kullanılmasının yanı sıra anlaşma yapmak ve esirleri tutsak etmek amacıyla da kullanıldığı bilinmektedir. Konuyla ilgili geniş bilgi için bk. Öznur Hocaoglu, “Hz. Peygamber Dönemi ve Sonrasında Bir Misafirhane: Remle bnt. Haris ve Evinin Fonksiyonu”, *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi* 14 (2022), 173-184.

⁷⁹ Bk. İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 1/227, 228, 238, 239, 240, 247, 245, 250, 254, 255, 260, 268.

⁸⁰ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 1/251.

⁸¹ İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 1/227-228.

⁸² Örneğin bk. İbn Sa'd, *et-Tabakâtü'l-kübrâ*, 1/245, 250, 251.

anlaşmalar yapılmıştır.⁸³ Böylece farklı dinî ve toplumsal gruplarla ilişkiler, onların konum ve özellikleri dikkate alınarak düzenlenmiştir. Stratejik liderlik açısından bu yaklaşım, farklı aktörlerin özelliklerini ve aralarındaki ilişkileri dikkate alma, değişen koşullara uyum sağlama ve bu doğrultuda uygun stratejik tercihler geliştirme kapasitesiyle ilişkilendirilebilir.⁸⁴

Heyetlerle kurulan ilişkilerde farklı toplulukların sosyal ve kültürel özelliklerinin dikkate alındığı da görülmektedir. Yemen’den gelen heyetlerin yoğunluğu, İslâmiyet’e geçişlerindeki kolaylık, sergiledikleri olumlu tutumlar ve güzel sözleri sebebiyle Hz. Peygamber’in “İman Yemenli’dir, hikmet de Yemenli’dir” buyurarak onları övdüğü aktarılmaktadır.⁸⁵ Stratejik liderlik literatüründe liderlerin örgütsel değerlerin oluşması ve sürdürülmesindeki rolü ile farklı aktörleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme kapasitesi, uzun vadeli örgütsel başarının önemli unsurları arasında değerlendirilmektedir.⁸⁶

Heyetler süreci genel olarak değerlendirildiğinde, Mekke’nin fethi, Huneyn ve Tebük sonrasında ortaya çıkan yeni siyasal ortamın yalnızca askerî kazanımlarla sınırlı kalmadığı; Medine’nin, farklı kabile ve toplulukların doğrudan ilişki kurduğu bir siyasal ve diplomatik merkez hâline geldiği görülmektedir. Bu durum Kur’ân-ı Kerîm’de, “insanların bölük bölük İslâm’a girmesi” şeklinde ifade edilmektedir.⁸⁷ Hz. Peygamber’in heyetlerle görüşmesi, farklı gruplarla anlaşmalar yapması, yeni Müslüman olan toplulukların dinî eğitimini sağlaması ve bazı bölgelere öğreticiler ve görevliler göndermesi, genişleyen siyasal ve toplumsal yapının sürekliliğini sağlamaya yönelik uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Stratejik liderlik perspektifinden değerlendirildiğinde bu süreç; çevresel değişimlere uyum sağlama, farklı aktörlerle ilişkileri düzenleme, görev ve kaynakları koordine etme, yeni katılan toplulukların bütünleşmesini destekleme ve oluşan yapının sürekliliğini sağlama yönleriyle çok boyutlu bir stratejik yönetim pratiği olarak değerlendirilebilir.⁸⁸

2.11. Veda Hutbesi

Hiz. Peygamber’in vefatından kısa süre önce gerçekleştirdiği Veda Haccı (10/632) sırasında irat ettiği Veda Hutbesi;⁸⁹ İslâm toplumunun temel değerlerinin, hak ve sorumluluklarının ve toplumsal düzen ilkelerinin sistematik biçimde ortaya konulduğu tarihî bir metin niteliğindedir. Bir diğer ifadeyle hutbe, uzun yıllar boyunca şekillenen siyasal, sosyal ve ahlaki düzenin temel ilkelerini özetleyerek gelecek nesillere aktarmayı amaçlamaktadır.

Modern stratejik yönetim ve örgüt kültürü yaklaşımlarında örgütsel süreklilik; biçimsel yapı ve düzenlemelerin yanı sıra örgüt üyelerince paylaşılan değer ve inançların sürdürülmesi ve bunların kurumsal uygulamalara yansıtılmasıyla mümkündür.⁹⁰ Schein’in örgüt kültürü yaklaşımında vurgulandığı üzere; örgütsel yapıların sürekliliğinde, üyeler tarafından

⁸³ İbn Sa’d, *et-Tabakâtü’l-kübrâ*, 1/239, 268.

⁸⁴ Boal - Hooijberg, “Strategic Leadership Research: Moving on”, 516-518.

⁸⁵ Bu ve daha fazlası için bk. Ayşe Esra Şahyar, “İman Yemenlidir, Hikmet Yemenlidir” Hadisi Üzerine Din, Şehir ve Medeniyet İlişkisi Bakımından Bir Değerlendirme”, *Hadis Tetkikleri Dergisi* 10/1 (30 Haziran 2012), 32.

⁸⁶ Ireland - Hitt, “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership”, 63, 69.

⁸⁷ en-Nasr 110/1-3.

⁸⁸ Ireland - Hitt, “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership”, 63, 69; Boal - Hooijberg, “Strategic Leadership Research: Moving on”, 516-518.

⁸⁹ Bk. Vâkıdî, *el-Megâzî*, 3/1103; Ebû Osman Amr b. Bahr b. Mahbûb el-Câhız, *el-Beyân ve’t-Tebyîn* (Beyrut: Dâru ve Mektebetü’l-Hilâl, 1423), 22-24; Bünyamin Erul, “Vedâ Hutbesi”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (İstanbul: TDV Yayınları, 2012), 42/591-593.

⁹⁰ Ireland - Hitt, “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership”, 69.

paylaşılan ve zaman içerisinde yerleşen ortak değer, inanç ve varsayımlar da önemli rol oynamaktadır.⁹¹ Bu açıdan incelendiğinde, veda hutbesinde; can, mal ve namus dokunulmazlığı, adalet, emanet bilinci, faiz uygulamalarının kaldırılması, kadın haklarının korunması, toplumsal eşitlik ve kardeşlik gibi temel ilkelerin vurgulandığı görülür. Bu ilkeler; bireysel davranışlara ilişkin ahlaki tavsiyelerin ötesinde toplumsal ilişkilerin düzenlenmesine ve toplum düzeninin korunmasına yönelik hükümler içermektedir. Böylece, toplumun farklı kesimlerini, ortak değerler etrafında bir arada tutacak temel prensipler, açık biçimde tanımlanmış ve kurumsal düzenin sürdürülebilirliği için gerekli normatif çerçeve güçlendirilmiştir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, Veda Hutbesi; İslâm toplumunda uzun yıllar boyunca oluşan ortak değerlerin sistematik biçimde ifade edilerek toplumsal hafızaya aktarılmasını sağlayan stratejik bir liderlik girişimi olarak yorumlanabilir.⁹²

Hutbenin dikkat çekici yönlerinden biri de toplumsal kapsayıcılık ve evrensellik vurgusudur. İnsanların etnik köken, kabile veya soy üstünlüğü üzerinden değil; ahlaki sorumluluk ve insanî değerler ortak paydası üzerinden değerlendirilmesi gerektiğine yönelik vurgular, dönemin sosyal şartları dikkate alındığında önemli bir dönüşüm perspektifi sunmaktadır. Bu yaklaşım, toplumsal bütünleşmeyi güçlendiren ve farklı grupların ortak bir değer sistemi etrafında bir arada yaşayabilmesini mümkün kılan kapsayıcı bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır.

3. Değerlendirme

Bu araştırmada incelenen tarihsel olaylar bütüncül olarak değerlendirildiğinde, Hz. Peygamber'in liderliğinin askerî başarılar veya dönemsel krizlerin yönetimiyle sınırlı olmadığı; kurumsal düzen oluşturma, toplumsal bütünleşmeyi sağlama, kriz ve güvenlik ortamlarını yönetme, diplomatik ilişkiler geliştirme ve oluşturulan siyasal-toplumsal düzenin sürekliliğini sağlama gibi birbirini tamamlayan boyutlar taşıdığı görülmektedir. Bu yönüyle incelenen tarihsel süreçler, stratejik liderlik literatüründe öne çıkan uzun vadeli yön tayini, çevresel değişimlere uyum sağlama, kurumsal kapasite geliştirme ve sürdürülebilirlik gibi temel unsurlarla birlikte değerlendirilebilir. Çalışmada ele alınan olaylar, Hz. Peygamber'in farklı dönemlerde ortaya çıkan sorunlara yönelik karar ve uygulamalarının mevcut koşullara cevap vermekle birlikte, gelişmekte olan siyasal ve toplumsal yapının uzun vadeli biçimlenmesine de katkı sağladığını göstermektedir.

Kurumsal düzen inşası açısından Medine Vesikası, hicret sonrasında farklı dinî ve toplumsal grupların bir arada yaşayacağı yeni bir siyasal yapının temel esaslarının belirlenmesi bakımından öne çıkmaktadır. Muâhât uygulaması ise bu kurumsal zemini toplumsal düzeyde destekleyerek muhacirlerin yeni toplumsal yapıya uyumunu ve Ensar ile dayanışmasını güçlendirmiştir.⁹³ Bu iki uygulama birlikte değerlendirildiğinde, liderliğin yalnızca ortaya çıkan sorunlara kısa vadeli çözümler üretmekle kalmadığı, aynı zamanda yeni siyasal ve toplumsal yapının sürekliliğini destekleyecek mekanizmalar geliştirdiği görülmektedir. Liderlerin stratejik tercihleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye vurgu yapan üst kademe yaklaşımı açısından bu uygulamalar, stratejik tercihlerin oluşan yapının şekillenmesindeki önemini gösteren tarihsel örnekler olarak değerlendirilebilir.⁹⁴

⁹¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 23-27.

⁹² Ireland - Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", 67-69.

⁹³ Hamîdullah, *İslâm Peygamberi*, 1/188-212; Şenyayla, "İnsan-Şehir Entegrasyonu Bağlamında Muâhât (Kardeşleşme) Olayı", 143-151.

⁹⁴ Hambrick, "Upper Echelons Theory: An Update", 334.

Toplumsal bütünleşme, Hz. Peygamber'in liderlik uygulamalarının bir diğer önemli boyutunu oluşturmaktadır. Hicret sonrasında Muâhât ile başlayan toplumsal dayanışma ve bütünleşme süreci, Mekke'nin fethi sonrasında daha geniş bir toplumsal zeminde devam etmiştir. Özellikle uzun süre çatışma içerisinde bulunan gruplara yönelik kapsayıcı yaklaşım ve yeni siyasal düzene katılımlarını kolaylaştıran uygulamalar, askerî başarının toplumsal uzlaşuya dönüştürülmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu süreç, siyasal otoritenin güç kullanımının yanı sıra farklı toplumsal kesimlerin yeni düzenle ilişkilerinin yeniden kurulması ve bu düzenin kabulünün sağlanmasıyla süreklilik kazanabileceğini göstermektedir. Kurumsal düzenlerin devamlılığında meşruiyet ve toplumsal kabulün taşıdığı önem dikkate alındığında, Mekke'nin fethi sonrasında izlenen yaklaşım, toplumsal bütünleşmeyi destekleyen ve oluşan siyasal düzenin meşruiyetini güçlendiren bir stratejik liderlik uygulaması olarak değerlendirilebilir.⁹⁵

Kriz ve güvenlik liderliği açısından Bedir, Uhud ve Hendek Gazveleri ile Mûte Savaşı ve Tebük Gazvesi, farklı nitelikteki tehditler karşısında değişen koşullara uygun karar ve uygulamaların geliştirildiğini göstermektedir. Bedir'de istişare, bilgi toplama ve sınırlı kaynakların etkin kullanılması; Uhud'da kriz sırasında birlik ve motivasyonun korunması ve sonrasında toparlanma; Hendek'te ise farklı bir savunma yönteminin benimsenmesi ve istihbarattan yararlanılması öne çıkmaktadır. Mûte'de alternatif komuta düzeninin önceden belirlenmesi ve beklenmeyen kayıplar karşısında komuta sürekliliğinin korunması; Tebük'te ise zorlu koşullar altında geniş ölçekli insan ve kaynak seferberliğinin gerçekleştirilmesi, güvenlik ortamındaki değişikliklere göre farklı stratejilerin geliştirildiğini göstermektedir. Kriz liderliği literatüründe belirsizlik dönemlerinde anlamlandırma, karar alma, koordinasyon ve krizlerden öğrenme kapasitesine yapılan vurgu dikkate alındığında,⁹⁶ bu olaylar kriz yönetiminin değişen koşullara uyum sağlama, karar ve uygulamaları koordine etme ve kriz deneyimlerinden geleceğe yönelik dersler çıkarma boyutlarını da içerdiğini göstermektedir.

Diplomatik liderlik açısından Hudeybiye Antlaşması, İslâm'a davet mektupları ve Heyetler süreci birbirini tamamlayan gelişmeler olarak değerlendirilebilir. Hudeybiye'de kısa vadeli beklentiler yerine uzun vadede ortaya çıkabilecek imkânların gözetilmesi, çatışma yerine müzakere yoluyla yeni bir siyasal alan oluşturmuştur. Ardından, farklı hükümdar ve yöneticilere gönderilen davet mektupları, Medine merkezli siyasal yapının dış çevreyle doğrudan iletişim kanalları geliştirmesine katkı sağlamıştır. Mekke'nin fethi, Huneyn ve Tebük gazveleri sonrasında yoğunlaşan Heyetler sürecinde ise farklı kabile ve topluluklarla doğrudan ilişkiler kurulmuş, grupların özelliklerine göre farklı ilişki ve anlaşma biçimleri geliştirilmiş ve yeni katılan toplulukların siyasal ve toplumsal yapıyla ilişkileri düzenlenmiştir. Bu gelişmeler, stratejik yönetimde dış çevredeki aktörlerin ve değişen koşulların dikkate alınması ve farklı paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesine yapılan vurgu çerçevesinde,⁹⁷ mevcut ilişkilerin ötesine geçen daha geniş ve uzun vadeli bir diplomatik ilişki ağı oluşturma yönündeki stratejik bir açılım olarak değerlendirilebilir.

Sürdürülebilir yönetim açısından Veda Hutbesi, çalışma kapsamında incelenen sürecin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Hz. Peygamber'in vefatından kısa süre önce adalet, can ve mal dokunulmazlığı, emanet, eşitlik, toplumsal sorumluluk ve kardeşlik gibi ilkeleri geniş

⁹⁵ Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, 56-63.

⁹⁶ Boin vd., "Managing Crises", 15-20.

⁹⁷ Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 24-31.

bir topluluğa sistematik biçimde ifade etmesi, oluşan toplumsal düzenin ortak değer ve normlarının sürekliliği bakımından önem taşımaktadır. Stratejik liderlik ve örgüt kültürü literatüründe uzun vadeli kurumsal başarının, liderin bireysel özelliklerine veya sahip olduğu kaynaklara olduğu kadar ortak değerlerin, normların ve kurumsal süreçlerin sürdürülebilirliğine de bağlı olduğunu vurgulanmaktadır.⁹⁸ Bu açıdan Veda Hutbesi'yle Hz. Peygamber'in, liderliği döneminde şekillenen toplumsal ve ahlaki ilkeleri ortak bir normatif çerçeve içerisinde ifade etmeyi ve bu ilkelerin sonraki döneme aktarılmasını amaçladığı söylenebilir.

Ekte yer alan Tablo-1, çalışma kapsamında incelenen tarihsel olay ve süreçlerin stratejik liderlik açısından karşılaştırmalı bir değerlendirmesini sunmaktadır. Tabloda yer verilen her bir olay; ortaya çıktığı stratejik bağlam, liderlik karar ve uygulamaları, kurumsal ve toplumsal sonuçları ve öne çıkan stratejik liderlik boyutları açısından ele alınmıştır. Medine Vesikası ile kurumsal düzenin temellerinin oluşturulması; Muâhât ve Mekke'nin Fethi ile toplumsal bütünleşmenin desteklenmesi; Bedir, Uhud, Hendek, Mûte ve Tebük'te farklı güvenlik tehditlerinin yönetilmesi; Hudeybiye, İslâm'a davet mektupları ve Heyetler sürecinde diplomatik ilişkilerin genişletilmesi ve Veda Hutbesi ile ortak değer ve normların sürekliliğinin vurgulanması, incelenen tarihsel olayların birbirinden bağımsız uygulamalar olarak değil, daha geniş bir liderlik sürecinin farklı görünümüleri olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu açıdan Tablo-1, Hz. Peygamber'in liderliğinde kriz yönetimi ile kurumsal ve toplumsal düzen oluşturma süreçleri arasındaki ilişkiyi analitik olarak görünür hâle getirmektedir.

Şekil-1 ise Tablo-1'de ayrıntılı biçimde ortaya konulan tarihsel olay ve süreçlerden hareketle çalışmanın ulaştığı kavramsal modeli göstermektedir. Modelde, Hz. Peygamber'in stratejik liderliği; kurumsal düzen inşası, toplumsal bütünleşme, kriz ve güvenlik liderliği, diplomatik liderlik ve sürdürülebilir yönetim olmak üzere birbirini tamamlayan beş temel boyut üzerinden ele alınmıştır. Zincir biçiminde gösterilen bu boyutlar, birbirinden bağımsız ve kesin sınırlarla ayrılmış aşamalar olarak değil; birbirini destekleyen liderlik alanları olarak değerlendirilmiştir. Kurumsal düzenin oluşturulması; toplumsal bütünleşmenin zeminini güçlendirmiş, toplumsal ve kurumsal kapasite krizlerin yönetilmesini desteklemiş, güvenlik alanındaki gelişmeler diplomatik ilişkilerin genişlemesine imkân sağlamış ve ortak değer ve normların güçlendirilmesi oluşan yapının sürekliliğine katkıda bulunmuştur. Modelde bu süreçlerin ortak çıktısı "toplumsal meşruiyet ve kalıcı siyasal düzen" olarak ifade edilmiştir.

Tablo-1 ve Şekil-1 birlikte değerlendirildiğinde, çalışmada ele alınan tarihsel olayların tekil askerî, siyasal veya diplomatik gelişmeler olmanın ötesinde birbirini tamamlayan bir liderlik örüntüsü oluşturduğu görülmektedir. Bu örüntü, krizlerin yönetilmesi ile kurumsal kapasite oluşturulması, toplumsal bütünleşmenin desteklenmesi, dış çevreyle ilişkilerin geliştirilmesi ve ortak değerlerin sürekliliğinin sağlanması arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla çalışmanın bulguları, Hz. Peygamber'in incelenen uygulamalarının değişen koşullara uyum sağlayan ve bu süreçte oluşan siyasal ve toplumsal yapının sürekliliğini destekleyen bütüncül bir stratejik liderlik örüntüsü içerisinde değerlendirilebileceğini göstermektedir.

⁹⁸ Ireland - Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", 69; Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 23-27.

Sonuç

Bu çalışmada, Hz. Muhammed'in (s.a.s.) Medine dönemindeki seçilmiş tarihsel uygulamaları, stratejik liderlik açısından incelenmiş ve bu uygulamalarda öne çıkan liderlik özelliklerinden hareketle kavramsal bir model geliştirilmiştir. İncelenen olaylar, ortaya çıktıkları koşullar, alınan kararlar, uygulama biçimleri ve meydana getirdikleri toplumsal ve siyasal sonuçlar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda, kurumsal düzen inşası, toplumsal bütünleşme, kriz ve güvenlik liderliği, diplomatik liderlik ve sürdürülebilir yönetim olmak üzere beş temel boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar, Hz. Peygamber'in liderliğinin bütününi sınıflandıran kategorilerden ziyade, araştırma kapsamındaki tarihsel uygulamalarda belirginleşen stratejik yönelimleri açıklamak amacıyla oluşturulmuştur.

İncelenen olaylar, söz konusu boyutların farklı tarihsel koşullarda öne çıktığını göstermektedir. Medine Vesikası yeni toplumsal ve siyasal düzenin esaslarının belirlenmesi; Muâhât ve Mekke'nin Fethi, farklı toplumsal kesimler arasındaki bütünleşmenin sağlanması; Bedir, Uhud ve Hendek Gazveleri ile Mûte Savaşı ve Tebük Gazvesi, değişen güvenlik koşullarında karar alma ve tedbir geliştirme; Hudeybiye Antlaşması, İslâm'a davet mektupları ve Heyetler, farklı siyasal aktörlerle ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi bakımından dikkat çekmektedir. Veda Hutbesi ise liderlik döneminde şekillenen temel değer ve ilkelerin açık biçimde ifade edilerek sonraki dönemlere aktarılması açısından model içerisinde yer almaktadır. Bu sınıflandırmada yer alan her tarihsel olay, kendisinde daha belirgin biçimde gözlenen boyutla ilişkilendirilmiş, olayların birden fazla liderlik boyutuyla bağlantılı olabileceği göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışmada önerilen modelin temelinde, bu beş boyutun birbirinden bağımsız uygulamalar olmadığı düşüncesi bulunmaktadır. Tarihsel süreç birlikte değerlendirildiğinde; güvenliğin sağlanması, toplumsal ilişkilerin düzenlenmesi, farklı gruplarla ilişkilerin geliştirilmesi ve oluşturulan düzenin korunmasına yönelik uygulamaların birbirini izleyen ve destekleyen bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Bu bulgu, Hz. Peygamber'in incelenen uygulamalarında kısa vadeli ihtiyaçlara yönelik kararlarla daha uzun vadeli toplumsal ve siyasal hedefler arasında ilişki kurulabildiğini göstermektedir. Çalışmanın kuramsal katkısı, tarihsel kaynaklarda yer alan bu uygulamaları çağdaş stratejik liderlik literatürünün sunduğu kavramlardan yararlanarak sistematik bir çerçevede incelemesi ve elde edilen bulguları beş boyutlu bir model içerisinde bir araya getirmesidir. Dolayısıyla bu çalışma, Hz. Peygamber'in Medine dönemindeki seçilmiş uygulamalarında beliren stratejik karar ve süreçlerini ortak bir analitik çerçevede ele alarak, İslâm tarihi ile stratejik liderlik literatürü arasında tartışmaya açık ve geliştirilebilir bir kavramsal zemin oluşturulabileceğini ortaya koymuştur.

Bu yaklaşım, beraberinde bazı sınırlılıkları da getirmektedir. Araştırmanın, Hz. Peygamber'in Medine dönemindeki seçilmiş olay ve uygulamalarla sınırlandırılmış olmasından dolayı çalışma kapsamında geliştirilen modelin, onun liderliğinin bütününi açıklama iddiası taşımadığı söylenebilir. Ayrıca çağdaş stratejik liderlik kavramlarının farklı tarihsel ve toplumsal koşullarda meydana gelmiş olayların incelenmesinde kullanılması, anakronizm riskini doğurmaktadır. Bu nedendir ki modern liderlik kavramları, tarihsel olayları yeniden tanımlayan kategoriler olarak değil, kaynaklarda aktarılan karar ve uygulamaları belirli sorular etrafında incelemeye yardımcı olan analitik araçlar olarak kullanılmıştır. Geliştirilen model de bu sınırlar içerisinde, araştırmaya dâhil edilen tarihsel uygulamalardan elde edilen bulguların kavramsal bir düzenlemesi olarak değerlendirilmelidir.



Gelecek alışmalar, önerilen beş boyutun her birini daha geniş tarihsel kaynaklar ve müstakil vaka incelemeleri üzerinden ele alabilir. Modelin, farklı dönem ve liderlik örnekleriyle karşılaştırılması ise hangi boyutların belirli tarihsel koşullara özgü olduğunu ve hangilerinin farklı bağlamlarda açıklayıcı bir değer taşıyabileceğini ortaya koyabilir. Böylece, bu çalışmada önerilen modelin kapsamı ve sınırları daha açık biçimde değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Adair, John. Hz. Muhammed Örneğinden Hareketle Lider. çev. Ali Çavuşoğlu. Ufuk Yayınları, 2012.
- Adair, John. *The Leadership of Muhammad*. Londra: Kogan Page Publishers, 2010.
- Akdoğan, Yalçın. *Nebevi Liderlik ve Hz. Muhammed (sas.)*. Otto Yayınları, 2021.
- Ansell, Chris vd. "Improving policy implementation through collaborative policymaking". *Policy & Politics* 45/3 (2017), 467-486.
- Antonakis, John - Day, David V. "Leadership: Past, Present, and Future". *The Nature of Leadership*. 3-26. Thousand Oaks: SAGE Publications, 3. Basım, 2018.
- Aytürk, Nihat. Hz. Muhammed'in Yönetim ve Liderlik Sırları. Ankara: Akçağ Yayınları, 2016.
- Belâzürî, Ahmed b. Yahyâ b. Câbir. *Ensâbü'l-eşrâf*. thk. Süheyl Zekkâr - Rayâd Ziriklî. 13 Cilt. Beyrut: Dâru'l-Fikr, 1996.
- Boal, Kimberly B - Hooijberg, Robert. *Yearly Review of Leadership*. "Strategic Leadership Research: Moving on". *The Leadership Quarterly* 11/4 (2000), 515-549.
- Boin, Arjen vd. "Managing Crises: Five Strategic Leadership Tasks". *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. 3-22. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- Boin, Arjen - Hart, Paul 't. "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?" *Public Administration Review* 63/5 (2003), 544-553.
- Braun, Virginia - Clarke, Victoria. "Using Thematic Analysis in Psychology". *Qualitative Research in Psychology* 3/2 (2006), 77-101.
- Buhârî, Ebû Abdillâh Muhammed b. İsmâîl. *Sahîhu'l-Buhârî*. thk. Mustafa Dîb el-Bugâ. 7 Cilt. Dimeşk: Dâru İbn Kesîr, 5. Basım, 1414/1993.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Câhız, Ebû Osman Amr b. Bahr b. Mahbûb. *el-Beyân ve't-Tebyîn*. 3 Cilt. Beyrut: Dâru ve Mektebetü'l-Hilâl, 1423/2002.
- Carpenter, Mason A. vd. "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition". *Journal of Management* 30/6 (2004), 749-778.
- Efendioğlu, Mehmet. "Tedvîn". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 40/267-269. İstanbul: TDV Yayınları, 2011.
- Erul, Bünyamin. *Örnek Bir Lider Hz. Peygamber*. TDV Yayınları, 2014.
- Erul, Bünyamin. "Vedâ Hutbesi". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 42/591-593. İstanbul: TDV Yayınları, 2012.
- Fayda, Mustafa. "Bedir Gazvesi". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 5/325-327. İstanbul: TDV Yayınları, 1992.
- Fayda, Mustafa. "Senetü'l-Vüfûd". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 36/520-521. İstanbul: TDV Yayınları, 2009.
- Finkelstein, Sydney vd. *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Hambrick, Donald C. "Upper Echelons Theory: An Update". *Academy of Management Review* 32/2 (2007), 334-343.

- Hambrick, Donald C. - Mason, Phyllis A. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers". *The Academy of Management Review* 9/2 (1984), 193-206.
- Hamîdullah, Muhammed. "Hudeybiye Antlaşması". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 18/297-299. İstanbul: TDV Yayınları, 1998.
- Hamîdullah, Muhammed. *İslâm Peygamberi*. 2 Cilt. Ankara: İmaj İç ve Dış Ticaret, 2003.
- Hocaoğlu, Öznur. "Hz. Peygamber Dönemi ve Sonrasında Bir Misafirhane: Remle bnt. Haris ve Evinin Fonksiyonu". *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi* 14 (2022), 169-190. <https://doi.org/10.53112/tudear.1224890>
- Ireland, R. Duane - Hitt, Michael A. "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership". *The Academy of Management Executive* 19/4 (2005), 63-77.
- İbn Hişâm, Abdülmelik. *es-Sîretü'n-nebîviyye*. thk. Mustafa es-Sakkâ vd. 2 Cilt. Mısır: Şeriketü Mektebeti ve Matbaati Mustafa el-Bâbî el-Halebî, 2. Basım, 1955.
- İbn İshâk, Ebû Abdillâh Muhammed. *es-Siyer ve'l-meğâzî (Sîretü İbn İshâk)*. ed. Süheyl Zekkâr. Beyrut: Dâru'l-Fikr, 1978.
- İbn Sa'd, Ebû Abdillâh Muhammed. *et-Tabakâtü'l-kübrâ*. thk. Muhammed Abdülkadir Atâ. 8 Cilt. Beyrut: Dâru'l-Kütübî'l-İlmiyye, 1990.
- İbnü'l-Cevzî, Ebû'l-Ferec Abdurrahmân b. Ali b. Muhammed. *el-Muntazam fî tarihi'l-mülûk ve'l-ümem*. thk. Muhammed Abdülkadir Atâ - Mustafa Abdülkadir Atâ. Beyrut: Dâru'l-Kütübî'l-İlmiyye, 1992.
- Kapar, Mehmet Ali. "Safvân b. Ümeyye". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 35/486-487. İstanbul: TDV Yayınları, 2008.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kurt, Eyüp. "Hz. Peygamberin Otoritesine Dair Bir İsimlendirme Önerisi". *KADER Kelam Araştırmaları Dergisi* 11/2 (2013), 195-208.
- Kütükoğlu, Mübahat S. *Tarih Araştırmalarında Usûl*. Ankara: TTK Yayınları, 5. Basım, 2023.
- Nahapiet, Janine - Ghoshal, Sumantra. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *Academy of Management Review* 23/2 (1998), 242-266.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 9. Basım, 2021.
- Othman, Rozhan. *Strategic Leadership of Muhammad SAW*. Kuala Lumpur: ILHAM Books, 2024.
- Önkal, Ahmet. "Mustalîk (Benî Mustalîk)". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 31/360-361. İstanbul: TDV Yayınları, 2006.
- Özel, Ahmet. "Huzâî, Ali b. Muhammed". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 18/433-434. İstanbul: TDV Yayınları, 1998.
- Özel, Ahmet. *Hz. Muhammed'in Devlet Yönetiminde Liderlik Sırları*. Karakutu Yayınları, 2005.
- Özkan, Mustafa. "Medine Vesikası". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. Ek-2/212-215. Ankara: TDV Yayınları, 2019.
- Rahman, Afzalur. *Muhammad (SAW) As a Military Leader*. Londra: Muslim Schools Trust, 1980.
- Saani, Javed Iqbal. *Prophet of Islam as a Strategist*. Londra: Intellectual Capital Enterprise Limited, 2024.

- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 4. Basım, 2010.
- Scott, W. Richard. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Los Angeles: Sage, 4. Basım, 2014.
- Sezikli, Hacı Ahmet - Çıplak, M. Şakir. Hz. Muhammed'in Toplum Yönetim Sırları. İstanbul: İkibuçuk Kitap, 2023.
- Sıbt İbnü'l-Cevzî, Ebü'l-Muzaffer Şemsüddin Yusuf Kızıoğlu. *Mir'âtü'z-zâmân fî târîhi'l-a'yân*. 23 Cilt. Dimeşk: Dâru'r-Risâle el-Âlemiyye, 2013.
- Şahyar, Ayşe Esra. "İman Yemenlidir, Hikmet Yemenlidir' Hadisi Üzerine Din, Şehir ve Medeniyet İlişkisi Bakımından Bir Değerlendirme". *Hadis Tetkikleri Dergisi* 10/1 (30 Haziran 2012), 7-33.
- Şenyayla, Gencal. "İnsan - Şehir Entegrasyonu Bağlamında Muâhât (Kardeşleşme) Olayı". *Medeniyet İnsan ve Din*. ed. Kemal Göz-Mustafa Türkan. 137-154. Ankara: Fecr Yayınları, 2018.
- Şenyayla, Gencal. "İslam'ın İlk Şehit Elçisi: Hâris b. Umeyr". *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 7/2 (2020), 1013-1034. <https://doi.org/10.17859/pauifd.822611>
- Şimşek, Ahmet. *Tarih Ne İşe Yarar?* İstanbul: Kapı Yayınları, 2022.
- Taberî, Ebû Ca'fer Muhammed b. Cerîr. *Târîhu't-Taberî (Târîhu'r-rusûl ve'l-mülûk)*. thk. Muhammed Ebü'l-Fazl İbrâhim. 11 Cilt. Mısır: Dâru'l-Meârif, 2. Basım, 1967.
- Togan, Zeki Velidi. *Tarihte Usul*. İstanbul: Enderun Kitabevi, 4. Basım, 1985.
- Vâkıdî, Muhammed b. Ömer b. Vâkıd. *el-Megâzî*. thk. Marsden Jones. 3 Cilt. Londra: Oxford Üniversitesi Yayınları, 1966.
- Watt, W. Montgomery. *Muhammad: Prophet and Statesman*. London: Oxford University Press, 1961.
- Yıldırım, Ali - Şimşek, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 8. Basım, 2011.
- Yiğit, İsmail. "Tebük Gazvesi". *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*. 40/228-230. İstanbul: TDV Yayınları, 2011.

Ekler

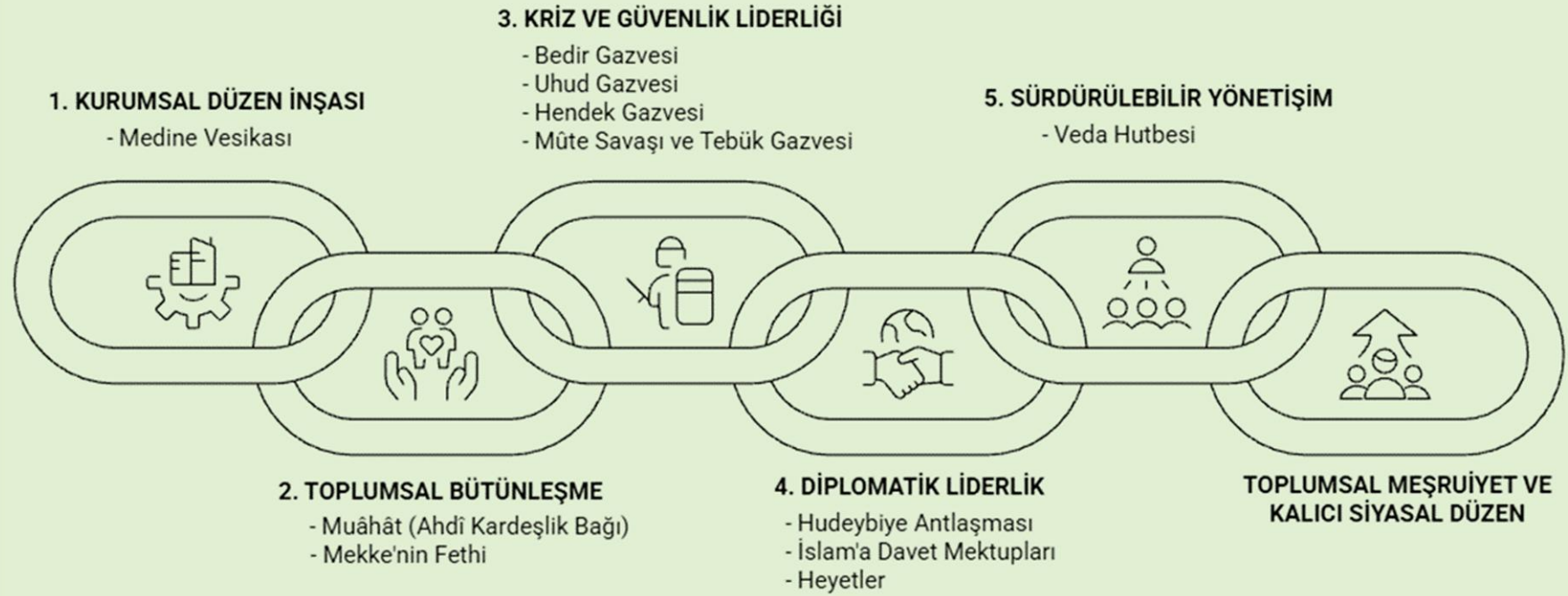
Tablo-1*: Hz. Muhammed'in (s.a.s.) Seçilmiş Tarihsel Uygulamalarının Stratejik Liderlik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi

Olay / Süreç	Stratejik Bağlam	Liderlik Kararı ve Uygulaması	Kurumsal / Toplumsal Sonuçlar	Öne Çıkan Stratejik Liderlik Boyutu
Medine Vesikası	Hicret sonrasında farklı dinî ve toplumsal grupların bir arada yaşayacağı yeni bir siyasal düzen oluşturma ihtiyacı	Farklı toplulukların hak, sorumluluk, güvenlik ve karşılıklı ilişkilerini belirleyen ortak bir siyasal-hukukî çerçevenin oluşturulması	Ortak güvenlik anlayışının geliştirilmesi, siyasal meşruiyetin güçlenmesi ve kurumsal düzenin temellerinin oluşturulması	Kurumsal düzen inşası, meşruiyet üretimi, toplumsal bütünleşme
Muâhât (Ahdî Kardeşlik Bağı)	Muhacirlerin hicret sonrasında karşılaştıkları ekonomik, sosyal ve aidiyete ilişkin uyum sorunları	Muhacirlerle Ensar arasında karşılıklı yardımlaşma ve sorumluluğa dayalı kardeşlik ilişkilerinin kurulması	Sosyal dayanışmanın ve güvenin güçlenmesi, toplumsal uyumun ve yeni siyasal yapının sosyal temelinin desteklenmesi	Toplumsal bütünleşme, sosyal dayanışma, kurumsal kapasite
Bedir Gazvesi	Sınırlı kaynaklar ve yüksek belirsizlik altında yeni oluşan siyasal yapının varlığını koruma gerekliliği	İstişareye dayalı karar alma, bilgi ve istihbarattan yararlanma, görev ve kaynakların etkin biçimde kullanılması	Siyasal meşruiyetin ve toplumsal güvenin güçlenmesi, Medine toplumunun siyasal ve kurumsal kapasitesinin artması	Kriz yönetimi, bilgiye dayalı karar alma, stratejik planlama
Uhud Gazvesi	Bedir sonrasında değişen güç dengeleri, uygulama disiplinindeki zafiyetler ve ağır kriz koşulları	İstişareyle karar alma, savaş düzeninin korunması, kriz sırasında yeniden örgütlenme ve savaş sonrasında toparlanmanın sağlanması	Toplumsal bütünlüğün korunması, hatalardan öğrenme ve kriz sonrası dayanıklılığın güçlenmesi	Kriz liderliği, uygulama disiplini, kriz sonrası öğrenme
Hendek Gazvesi	Sayısal olarak üstün ve çok aktörlü bir koalisyonun Medine'ye yönelik yüksek güvenlik tehdidi	İstihbarattan yararlanılması, hendek uygulamasının benimsenmesi, farklı bilgi ve tecrübelerin değerlendirilmesi ve ittifak ilişkilerinin yönetilmesi	Medine'nin güvenliğinin korunması, saldırı inisiyatifinin değişmesi ve toplumsal dayanışmanın sürdürülmesi	Adaptasyon ve yenilikçilik, kriz yönetimi, stratejik çevre analizi
Hudeybiye Antlaşması	Sürekli çatışmanın oluşturduğu maliyetler ve barış yoluyla ortaya çıkabilecek yeni siyasal ve diplomatik imkânlar	Müzakerenin sürdürülmesi, kısa vadeli sembolik talepler yerine uzun vadeli hedeflerin önceliklendirilmesi ve kabilelere ittifak serbestisi tanınması	Çatışmasızlık ortamının oluşması, ittifak ağının ve siyasal meşruiyetin genişlemesi, yeni stratejik açılımların mümkün hâle gelmesi	Uzun vadeli yön tayini, müzakere, diplomatik liderlik
İslâm'a Davet Mektupları	Hudeybiye sonrasında oluşan istikrar ortamında Medine'nin dış çevreyle daha sistematik ilişkiler kurma imkânı	Dönemin hükümdar ve yöneticileriyle doğrudan diplomatik iletişim kurulması ve davet mektuplarının gönderilmesi	Medine merkezli siyasal yapının bölgesel ve uluslararası görünürlüğünün artması ve diplomatik ilişkilerin kurumsal temelinin oluşması	Diplomatik ilişki geliştirme, stratejik iletişim, uzun vadeli vizyon
Mekke'nin Fethi	Uzun süreli çatışmanın sona erdirilmesi ve eski rakiplerin yeni siyasal ve toplumsal düzene bütünleştirilmesi ihtiyacı	Hazırlıkların kontrollü yürütülmesi, çatışmanın sınırlandırılması, genel af ve eski rakiplere yeni düzene uyum imkânı tanınması	Toplumsal uzlaşının güçlenmesi, siyasal otoritenin pekişmesi ve geniş toplumsal kesimlerin yeni düzene katılımının kolaylaşması	Toplumsal bütünleşme, meşruiyet üretimi, kapsayıcı liderlik

* Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Mûte Savaşı ve Tebük Gazvesi	Hicaz dışındaki güç dengeleri, Bizans nüfuzu altındaki unsurlardan kaynaklanan tehditler ve kuzey yönündeki güvenlik ihtiyacı	Mûte’de alternatif komuta düzeninin önceden oluşturulması; Tebük’te geniş ölçekli kaynak ve insan seferberliğinin gerçekleştirilmesi ve değişen şartlara göre hazırlık yönteminin uyarlanması	Komuta sürekliliğinin korunması, askerî ve siyasal kapasitenin görünür hâle gelmesi, kuzeyde diplomatik ve güvenlik etkinliğinin genişlemesi	Stratejik öngörü, adaptasyon, kaynak seferberliği, kriz ve güvenlik yönetimi
Heyetler (Senetü’l-Vüfûd)	Mekke’nin fethi, Huneyn ve Tebük sonrasında Medine’nin Arap Yarımadası’ndaki siyasal etkinliğinin ve tanınırlığının genişlemesi	Farklı kabile ve toplulukların kabul edilmesi, heyetlerin ağırlanmasına yönelik görev ve kaynakların koordine edilmesi, grupların özelliklerine göre farklı ilişki ve anlaşma biçimlerinin geliştirilmesi	Medine’nin siyasal ve diplomatik merkez niteliğinin güçlenmesi, yeni toplulukların siyasal ve toplumsal yapıyla bütünleşmesi ve ilişkilerin süreklilik kazanması	Diplomatik ilişki geliştirme, paydaş yönetimi, toplumsal bütünleşme, kurumsal kapasite
Veda Hutbesi	Oluşturulan siyasal ve toplumsal düzenin temel değer ve ilkelerinin kalıcı hâle getirilmesi ve gelecek nesillere aktarılması ihtiyacı	Can, mal ve namus dokunulmazlığı, adalet, eşitlik, emanet, toplumsal sorumluluk ve kardeşlik gibi temel ilkelerin sistematik biçimde ilan edilmesi	Ortak değer ve normların güçlenmesi, toplumsal düzenin normatif temelinin pekişmesi ve kurumsal sürekliliğin desteklenmesi	Kurumsallaşma, norm üretimi, sürdürülebilir yönetim

Şekil-1:** Hz. Muhammed'in (s.a.s.) Stratejik Liderliğine İlişkin Kavramsal Model



** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.