



# **HZ. ÖMER'İN YÖNETİM ANLAYIŞININ ETİK LİDERLİK PERSPEKTİFİNDEN ANALİZİ**

**2023  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME**

**ADİL AKKUŞ**

**Tez Danışmanları  
Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ  
Dr. Öğr. Üyesi Tunay KARAKÖK**

**HZ. ÖMER'İN YÖNETİM ANLAYIŞININ ETİK LİDERLİK PERSPEKTİFİNDEN  
ANALİZİ**

**Adil AKKUŞ**

**Tez Danışmanları**

**Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ**

**Dr. Öğr. Üyesi Tunay KARAKÖK**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalında**

**Doktora Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Ocak, 2023**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI .....	6
DOĞRULUK BEYANI .....	7
ÖNSÖZ .....	8
ÖZET .....	9
ABSTRACT .....	11
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	13
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	14
KISALTMALAR.....	15
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	16
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	16
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	18
ARAŞTIRMA PROBLEMİ .....	21
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	22
1. LİDERLİK.....	24
1.1. Liderlik Kavramı .....	24
1.2. Liderlik Teorileri .....	28
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	28
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	29
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	30
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	30
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	31
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi .....	31
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	33
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri .....	33

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	34
1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi.....	35
1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi .....	36
1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi .....	37
1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi .....	38
1.3. Liderlik Tarzları .....	39
1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları .....	40
1.3.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı .....	40
1.3.1.2. Demokratik Liderlik Tarzı.....	41
1.3.1.3. Liberal Liderlik Tarzı .....	42
1.3.2. Modern Liderlik Tarzları.....	43
1.3.2.1. İşlemsel Liderlik Tarzı .....	43
1.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı.....	44
1.3.2.3. Karizmatik Liderlik Tarzı .....	46
1.3.3. Pozitif Liderlik Tarzları.....	48
1.3.3.1. Otantik Liderlik.....	49
1.3.3.2. Hizmetkâr liderlik .....	50
1.3.3.3. Manevi Liderlik .....	52
1.3.3.4. Etik Liderlik .....	53
2. ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK.....	55
2.1. Etik Kavramı.....	55
2.1.1. Ahlak ve Etik.....	55
2.1.1.1. Ahlak.....	55
2.1.1.2. Etik.....	56
2.1.3. Etik Teorilerin Sınıflandırılması .....	59
2.1.3.1. Betimleyici Etik .....	60
2.1.3.2. Normatif Etik.....	61
2.1.3.3. Meta etik .....	62
2.1.4. Etik Teoriler.....	63
2.1.4.1. Sokrates Mutluluk Etiği .....	64
2.1.4.2. Platon: İdealist Mutlulukçuluk.....	66
2.1.4.3. Aristoteles'un Mutluluk ve Erdem Etiği .....	68
2.1.4.4. Kireneli Aristippos'un Hazcılığı .....	70

2.1.4.5. Epiküros'un Niteliksel Hazcılığı .....	71
2.1.4.6. Kinizm: Aldırmazlık Etiği.....	72
2.1.4.7. Stoacılık .....	73
2.1.4.8. Yararcılık Etiği.....	74
2.1.4.9. Kant'ın Ödev Etiği .....	76
2.1.4.10. Spinoza'nın Determinist (Belirlenimci) Etiği .....	79
2.1.4.11. Nietzsche ve Güç İstenci Etiği .....	81
2.2. Etik Liderlik.....	82
2.2.1. Etik Liderlik Kavramı .....	82
2.2.2. Etik Liderliğin Öncül Teorileri .....	90
2.2.2.1. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	90
2.2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi .....	93
2.2.3. Etik Liderliğin Özellikleri.....	94
2.2.3.1. Kişilik Özellikleri.....	94
2.2.3.2. Motivasyon.....	96
2.2.3.3. Anti-Makyavelizm .....	97
2.2.3.4. Ahlaki Muhakeme Düzeyi.....	98
2.2.3.5. Ahlak Kullanımı .....	99
2.2.3.6. Kontrol Odağı.....	99
2.2.3.7. Öz-İzleme .....	100
2.2.4. Etik Liderlik Çıktıları.....	101
2.2.4.1. Takipçi Etik Kararları .....	101
2.2.4.2. Takipçilerin Prososyal Davranışları .....	102
2.2.4.3. Takipçilerin Üretkenlik Yanlısı Davranışı .....	103
2.2.4.4. Takipçilerin Çalışma Tutumları .....	103
2.2.5. Etik Liderliği Etkileyen Durumsal Faktörler .....	105
2.2.5.1. Etik Rol Modelleme .....	105
2.2.5.2. Örgütün Etik Bağlamı.....	106
2.2.5.3. Ahlaki Yoğunluk (Karşılaşılan Ahlaki Sorunlar) .....	107
2.2.6. Etik Liderlik İlkeleri ve Etik Liderliğe Aykırı Davranışlar .....	108
2.2.6.1. Etik Liderlik İlkeleri .....	108
2.2.6.2. Etik Liderliğe Aykırı Davranışlar.....	110
2.2.7. Etik Liderliğin Önemi.....	111

<b>3. HZ. ÖMER'İN YÖNETİM ANLAYIŞININ ETİK LİDERLİK PERSPEKTİFİNDEN ANALİZİ.....</b>	<b>114</b>
<b>3.1. Hz. Ömer'in Hayatı.....</b>	<b>114</b>
3.1.1. Hz. Ömer'in Halifelik Öncesi Hayatı .....	116
3.1.2. Hz. Ömer'in Halifelik Dönemi.....	121
<b>3.2. Araştırma Modelinin Oluşturulması.....</b>	<b>123</b>
3.2.1. Etik Liderlik Boyutlarının Oluşturulması .....	124
<b>3.3. Hz. Ömer'in Yönetiminin Etik Liderlik Bağlamında Analizi .....</b>	<b>129</b>
3.3.1. Etik Liderliğin Teorik Temelleri Boyutuna İlişkin Bulgular .....	129
3.3.1.1. Sosyal Öğrenme Kavramı .....	130
3.3.1.2. Sosyal Mübadele.....	134
3.3.2. Etik Karakter Boyutuna İlişkin Bulgular .....	136
3.3.2.1. Söylem-Eylem Tutarlılığı .....	136
3.3.2.2. Adalet.....	137
3.3.2.2.a. Atamalarda Adalet .....	137
3.3.2.2.b. Sosyal Adaleti Sağlama .....	139
3.3.2.2.c. Bireysel Adaleti Sağlama .....	143
3.3.2.2.d. Kayırmacılık Karşıtı Uygulamaları.....	145
3.3.2.3. Dürüstlük .....	148
3.3.3. Çift Yönlü İletişim Boyutuna İlişkin Bulgular.....	152
3.3.3.1. Dürüstlikle İlgili Mesajları.....	153
3.3.3.2. Ahlaki Davranışla İlgili Mesajları .....	156
3.3.3.3. Adaletle İlgili Mesajları.....	161
3.3.3.4. Danışma ile İlgili Mesajları .....	164
3.3.3.5. Diğerkâm Tutumlar İlgili Mesajları.....	165
3.3.3.6. Etik Karar Verme ile İlgili Mesajları .....	171
3.3.4. Etik Karar Verme Boyutuna İlişkin Bulgular .....	173
3.3.4.1. Askeri Alanda Alınan Kararlar .....	175
3.3.4.2. Sosyal Alanda Alınan Kararlar .....	177
3.3.4.3. İktisadi Alanda Alınan Kararlar .....	180
3.3.4.4. İdareciler Hakkında Alınan Kararlar .....	184
3.3.4.5. Kayırmacılığı Önlemek İçin Alınan ile İlgili Kararlar .....	185
3.3.4.6. Durumsallık Bağlamında Karar Alma .....	186

<b>3.3.5. Etik Sorumluluk Yönetimi Boyutuna İlişkin Bulgular.....</b>	<b>187</b>
<b>3.3.5.1. Cezalandırma.....</b>	<b>188</b>
<b>3.3.5.2. Ödüllendirme.....</b>	<b>195</b>
<b>3.3.6. Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular .....</b>	<b>198</b>
<b>3.3.6.1. Güç Kontrolü.....</b>	<b>198</b>
<b>3.3.6.2. Cesaretlendirme .....</b>	<b>200</b>
<b>3.3.7. Diğerkâmlık Boyutuna İlişkin Bulgular.....</b>	<b>203</b>
<b>3.3.7.1.Mütevazılık .....</b>	<b>204</b>
<b>3.3.7.2.Yardımseverlik .....</b>	<b>207</b>
<b>3.3.7.3.Takipçileri Önemseme .....</b>	<b>209</b>
<b>3.3.7.4.Cömertlik.....</b>	<b>215</b>
<b>3.3.7.5.Merhametlilik .....</b>	<b>217</b>
<b>3.3.8. Danışma Boyutuna İlişkin Bulgular.....</b>	<b>219</b>
<b>3.3.8.1. Danışmanın İşlevselliği.....</b>	<b>219</b>
<b>3.3.8.2. Askeri Alanda Danışma .....</b>	<b>222</b>
<b>3.3.8.3. Sosyal ve İktisadi Alanda Danışma.....</b>	<b>224</b>
<b>3.3.8.4. İdareci Atamalarında Danışma.....</b>	<b>226</b>
<b>3.3.8.5. Muhalif Söylemlere Saygı.....</b>	<b>227</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>229</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>270</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>271</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>272</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Adil AKKUŞ tarafından hazırlanan “HZ. ÖMER’İN YÖNETİM ANLAYIŞININ ETİK LİDERLİK PERSPEKTİFİNDEN ANALİZİ” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ .....

Tez Danışmanı, Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı

Dr. Öğr. Üyesi Tunay KARAKÖK .....

2. Tez Danışmanı, Tarih Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 26.01.2023

### **Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

### **İmzası**

Başkan : Prof. Dr. Saim KAYADİBİ ( KBÜ) .....

Üye : Prof. Dr. Hasan Alp ÖZEL ( KBÜ) .....

Üye :Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN ( BARÜ) .....

Üye :Dr. Öğretim Üyesi Neşe YILDIZ ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Tunay KARAKÖK ( BARÜ) .....

Üye : Dr.Öğretim Üyesi M.Murat TUNÇBİLEK (KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Hasan TERZİ ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Sertaç ERCAN ( BANÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Müslüm KUZU .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



## **DOĞRULUK BEYANI**

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Adil AKKUŞ

**İmza:**

## ÖNSÖZ

Doktora öğrenimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, desteğini ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Neşe YILDIZ'a ve ikinci danışman hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Tunay KARAKÖK'e teşekkürlerimi sunuyorum. Doktora ders döneminde ve tez süreci boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, tez izleme komite toplantılarında görüş ve önerileri ile katkı sağlayan Sayın Dr. Öğretim Üyesi M. Murat TUNÇBİLEK'e ve tez izleme komite üyesi Sayın Prof. Dr. Hasan Alp ÖZEL'e değerli görüşleri için teşekkürlerimi sunuyorum.

Eğitim hayatım boyunca bana her konuda destek olan anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ediyorum. Tez sürecinde yardımını, desteğini ve sevgisini her zaman yanımda hissettiğim biricik eşim Dilek AKKUŞ'a ve emeği geçen herkese teşekkürleri sunuyorum.

## ÖZET

Son yıllarda; iş, sanat, siyaset, spor, dini vb. birçok farklı alanda etik skandallar meydana gelmiştir. Bu skandallar, küreselleşmeye bağlı olarak geniş bir coğrafyada maddi ve manevi zararlara neden olmuştur. Buna bağlı olarak, araştırmacılar etik konusuna yönelmiş ve 2000’li yılların başında etik liderlik teorileri geliştirilmiştir. Önceki yıllarda yapılan liderlik araştırmalarından farklı olarak, etik liderlik teorisyenleri liderlerin salt ahlaki yönüne odaklanmıştır. Söz konusu liderlik teorisi, sosyal öğrenme teorisi ve sosyal mübadele teorisi üzerine temellendirilmiştir. Sosyal öğrenme teorisine göre bireyler, rol modelleri vasıtasıyla davranışlarını şekillendirmektedir. Sosyal mübadele teorisi ise karşılıklılık esasına dayanmaktadır. Buna göre liderlerin etik ilkelere bağlı olması, takipçilerin de bu yönde davranması eğilimini arttırmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde etiğin yayılımı için liderler, takipçileri için örnek davranışlar sergilemelidir.

Liderlerin hayatı ve yöneticilik deneyimleri, yöneticiler veya yönetici adayları için önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu liderler, hayatta olan birisi olabileceği gibi, tarihte iz bırakmış liderler de olabilir. Önemli şahsiyetlerin liderliği sadece bireyler açısından değil, araştırmacılar tarafından da ilgi ve merak konusu olmuştur. Bu kapsamda Hz. Ömer günümüzde daha çok ahlaki özellikleri ile bilinen liderdir. Sadece İslam tarihinde değil, insanlık tarihinde de derin izler bırakmış önemli bir şahsiyettir. Zira onun yönetimi oryantalist araştırmacıların da ilgisini çekmiştir.

Literatüre bakıldığında Hz. Ömer ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak Hz. Ömer’in liderliğini etik liderlik bağlamında inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda Hz. Ömer’in yönetimi ve yöneticilik özellikleri etik liderlik çerçevesinde incelenmiştir. Çalışmanın amacı kapsamında, Hz. Ömer’in yönetim anlayışı etik bir rol model olma hususunda araştırılmıştır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden tarihsel araştırma yöntemi, veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Dokümanlardan elde edilen bulgular, içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi neticesinde Hz. Ömer’in etik liderliği, toplam sekiz boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; etik karakter, çift yönlü iletişim, etik karar verme, etik sorumluluk yönetimi, motivasyon, diğerkâmlık ve

danışma şeklindedir. Elde edilen bulgular, çalışmanın üçüncü bölümünde bu boyutlar bağlamında tasnif edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma neticesinde Hz. Ömer'in söz konusu boyutlara uygun davranışlar sergilediği görülmüş ve sonuç bölümünde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda modern etik liderlik yaklaşımları ile paralellik gösteren Hz. Ömer yönetiminin, yöneticiler ve araştırmacılar için yararlı olması umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hz. Ömer, Yönetim, Etik, Etik Liderlik

## **ABSTRACT**

In recent years; business, art, politics, sports, religious, etc. Ethical scandals have occurred in many areas. These scandals have caused material and moral damage in a wide geography due to globalization. Accordingly, researchers turned to ethics and ethical leadership theories were developed in the early 2000s. Unlike leadership research conducted in previous years, ethical leadership theorists have focused on the purely moral aspect of leaders. The mentioned leadership theory is based on the theory of social learning and the theory of social exchange. According to the social learning theory, individuals shape their behaviors through role models. The theory of social exchange is based on the principle of reciprocity. Accordingly, ethical behavior of leaders increases the tendency of followers to behave in this way. In this context, in order to spread ethics in organizations, leaders should exhibit exemplary behaviors for their followers.

The life and managerial experiences of leaders are an important resource for managers and manager candidates. These leaders can be people who are alive, or they can be leaders who have left their mark in history. The leadership of important personalities has been a matter of interest and curiosity not only for individuals but also by researchers. In this context, Caliphate Omar is a leader known mostly for his moral qualities today. He is an important person who has left deep traces not only in the history of Islam but also in the history of humanity. Because his administration also attracted the attention of orientalist researchers.

When looking at the literature, it is seen that many studies have been conducted about Caliphate Omar. However, there has not been a study examining Caliphate Omar's leadership in the context of ethical leadership. In this direction, Caliphate Omar's management and managerial characteristics were examined within the framework of ethical leadership. Within the scope of the study, Caliphate Omar's understanding of management has been researched in terms of being an ethical role model. In the study, historical research method was used as one of the qualitative research patterns, and document analysis was used as a data collection method. The

findings obtained from the documents were subjected to content analysis. As a result of content analysis, Caliphate Omar's ethical leadership has been evaluated over a total of eight dimensions. These dimensions are; ethical character, two-way communication, ethical decision making, ethical responsibility management, motivation, altruism and consultation. The findings obtained were classified and interpreted in the context of these dimensions in the third part of the study. As a result of the research, Caliphate Omar's behaviors in accordance with these dimensions were observed and evaluations were made in the conclusion part. In this context, it is hoped that the Caliphate Omar's management which shows parallels with modern ethical leadership approaches, will be useful for managers and researchers.

**Keywords:** Caliphate Omar, Management, Ethics, Ethical Leadership

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Hız. Ömer'in Yönetim Anlayışının Etik Liderlik Perspektifinden Analizi
<b>Tezin Yazarı</b>	Adil AKKUŞ
<b>Tezin Danışmanları</b>	Dr. Öğretim Üyesi Neşe YILDIZ. 2.Danışman, Dr. Öğretim Üyesi Tunay KARAKÖK
<b>Tezin Derecesi</b>	Doktora Tezi
<b>Tezin Tarihi</b>	26.01.2023
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	272
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Hız. Ömer, Yönetim, Etik, Etik Liderlik

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Analysis of Caliphate Omar's Administration Approach in the Perspective of Ethical Leadership.
<b>Author of the Thesis</b>	Adil AKKUŞ
<b>Advisors of the Thesis</b>	Assist. Prof. Dr. Üyesi Neşe YILDIZ. Co-advisor, Assist Prof. Dr. Tunay KARAKÖK
<b>Status of the Thesis</b>	Doctoral Thesis
<b>Date of the Thesis</b>	26.01.2023
<b>Field of the Thesis</b>	Busines Administration
<b>Place of the Thesis</b>	UNIKA/IGP
<b>Total Page Number</b>	272
<b>Keywords</b>	Caliphate Omar, Management, Ethics, Ethical Leadership



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AMD</b>	:	Ahlaki Muhakeme Düzeyi
<b>b.</b>	:	Bin (oğlu)
<b>DİB</b>	:	Diyanet İşleri Başkanlığı
<b>EL</b>	:	Etik Liderlik
<b>EOL</b>	:	Etik Olmayan Liderlik
<b>ET</b>	:	Erişim Tarihi
<b>Hız</b>	:	Hazreti
<b>İKO</b>	:	İçsel Kontrol Odağı
<b>MÖ</b>	:	Milattan Önce
<b>OD</b>	:	Olgunluk Düzeyi
<b>Öİ</b>	:	Öz İzlem
<b>ÖT</b>	:	Ölüm Tarihi
<b>Sav</b>	:	Sallallâhu Aleyhi ve Sellem
<b>SMT</b>	:	Sosyal Mübadele Teorisi
<b>SÖT</b>	:	Sosyal Öğrenme Teorisi
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>ÜKD</b>	:	Üretkenlik Karşıtı Davranış
<b>YY</b>	:	Yüzyıl

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışma, etik liderlik bağlamında Hz. Ömer'in yönetim anlayışını araştırmaya yönelik yapılmıştır. İslam tarihinde, İslam Devletinin kurucu lideri olan Hz. Muhammed'in (s.a.v.) ölümünden sonraki dört devlet başkanı, "Raşid Halifeler" dönemi olarak nitelendirilmiştir. 'Raşid Halifeler' ya da 'Dört Halife' döneminin yöneticileri sırasıyla; Ebû Bekir, Ömer bin Hattab, Osman bin Affan ve Ali bin Ebu Talib' dir. Bu çalışma konusunun öznesi de "Raşid Halifeler" olarak kabul edilen isimlerden ikincisi olan Ömer bin Hattab'dır. Araştırma, onun on yıllık (634- 644) yöneticilik dönemini kapsamaktadır. Birçok bilimsel araştırmada çeşitli yönleri ile incelenen, edebiyat ve sanat eserlerinde ve toplumsal hafızada, daha çok 'adil hükümdar' sıfatı ile bilinen Hz. Ömer, yönetimde etiğin önemine binaen, çalışmamızın öznesi konumunda olmuştur.

Etik konusu, antik çağlardan beri tartışılmaktadır. Tartışmaların kökeni milattan öncesine, antik çağın Yunan filozoflarından Sokrates, Platon ve Aristoteles'e kadar dayanmaktadır. Kavramın, ilk olarak hangi tarihte ortaya çıktığı bilinmese de arkeolojik, antropolojik, felsefe ve dinler tarihinin elde ettiği bulgular, dünyanın pek çok farklı yerinde ve farklı milletler tarafından tartışıldığını desteklemektedir (Aktaş, 2014, s. 22). Etik, tarih boyunca filozofların, mütefekkirlerin ve bilim insanlarının ilgisini çekmiştir. Fakat 'etik liderlik' teorisi ise yönetim bilimi alanında modern liderlik yaklaşımları döneminde ortaya çıkmış, yaklaşık otuz yıllık geçmişi olan yaklaşımdır. Bu bağlamda tüm insanlığın ortak ihtiyacı ve ortak sorunu olan etik yönetim anlayışı, elbette ki, henüz etik liderlik yaklaşımı literatüre girmeden, informal bir biçimde yöneticiler tarafından uygulanmış ve bu konuda hassasiyet gösterilmiştir. Bu kapsamda, Hz. Ömer'in on yıllık yöneticilik hayatındaki söylemleri, kararları, izlediği yol ve yöntemler, davranışları, her türlü inanç ve ideolojiden bağımsız olarak, tarafsız bir bakış açısıyla etik liderlik kapsamında incelenmiştir. Böylelikle Hz. Ömer'in yönetimi, etik liderlik bağlamında ortaya çıkarılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, İslam Devletinin üçüncü devlet başkanı olan Hz. Ömer'in yöneticilik dönemi incelenerek, onun etik liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılması ve

örgütleri yönetmekle sorumlu liderler için bir rol model oluşturmaktır. Bu bağlamda çalışmada Hz. Ömer'in yönetim dönemindeki uygulamalar irdelenerek, örgütlerin etik yönetimine olumlu yönde katkı sağlaması için bir kaynak teşkil etmesi, örnek olaylar ışığında güncel sorunların çözümü için bir rehber niteliği taşıması amaçlanmıştır. Literatürde, liderlerde olması gereken özellikler ve yönetim prensipleri ile ilgili pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Liderlerde olması gereken nitelikler adil, dürüst, samimi ve içten, kararlı, etkileyici, sorumluluk sahibi olma vb. özellikler olarak belirtilmiştir. Aynı şekilde ideal yönetim ilkeleri ilgili de çok sayıda akademik çalışma mevcuttur. Liderler ya da lider adayları bu anlamda kişisel gelişimleri için kullanabilecekleri geniş bir teorik veri havuzuna sahiptir. Fakat bunlar çoğu zaman teorik bilgilerden ibarettir. Örneğin bir lider adaletli olmalıdır diye söylenir, buna karşın nasıl adaletli olunur, adaletli olmak için ne tür davranışlar sergilenmeli, karar ve eylemlerde izlenecek somut politikalar nelerdir? sorularının cevabı ile ilgili somut örnekler çoğunlukla verilmez. Etik sorumluluklar, örgütlerin yürütme görevinin sürekliliği ve etkiliği için hayati önem taşımaktadır. Soyut olayları, uygulanabilir hale getirmek için somutlaştırmanın faydalı olacağı kanaatindeyiz. Bilginin elde edilmesi kadar, bu bilgilerin doğru ve yerinde kullanılması, eyleme geçmesi de bir o kadar önemlidir. Bu düşünceden hareketle, liderlerin kişisel gelişimleri için kullanabileceği yöntemlerden biri de kendini ispat etmiş yöneticilerin deneyimlerinden istifade etmektir. Bu çerçevede, Hz. Ömer'in yöneticilik yaptığı dönem boyunca hayata geçirdiği uygulamalar, etik liderlik yaklaşımı bağlamında örnek olaylar ile tasnif edilerek tahlil edilmiştir. Dönemin şartlarında vuku bulan olaylar, günümüz ile birebir aynı olmasa bile, içerik ve öz olarak benzer durumlarda liderlerin karar alma ve yürütmede, Hz. Ömer'in deneyimlerinden yararlanması, bu çalışmanın amacına hizmet etmektedir.

İslam tarihinde hak ile batılı gözetken, adil ve adaletli bir yönetici olarak bilinen ve bu özelliklerini yönetiminde de kullanmak sureti ile huzur ve güveni sağlamış bir şahsiyet olan Hz. Ömer hakkında sayısız ve farklı çalışma yapılmış olsa da, etik liderlik bağlamında yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Hz. Ömer'in hem devlet hem de toplum yönetimindeki kişiliği, çalışmamızda onun kişiliğini ve etik liderlik özelliğini incelemeye yönelten ana etkenlerden biri olmuştur. Zira halife Hz. Ömer'i konu edinen çalışmalar incelendiğinde, genel olarak halifeliği ve adaletiyle ilgili oldukları görülmektedir. Öyle ki halifeliği, etik yönetim anlayışı ve tutarlılığıyla yüzyıllar sonra bile adından söz ettiren, hakkında kongreler, konferanslar,

sempozyumlar, paneller, toplantılar düzenlenen böylesine önemli bir şahsiyetin liderliğinin incelenmesi ve farklı bakış açılarıyla yorumlanmasında faydalar vardır. Bu yüzden çalışmada, Hz. Ömer'in hayatı ve halifeliki dönemine dair bilgilere ulaşarak, onun kişiliği ve etik liderliği üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Bireyler, birçok davranışını sosyal öğrenme ile edinmektedir. Sürekli olarak eylem içerisinde olan insanoğlu, davranışlarının kaynağını kendinden önceki nesilden alıp, onları bir şekilde kopya etmektedir. İnsanlar, kendinden önceki birikimleri kullanmamış olsaydı, muhtemeldir ki hiçbir şey üretmezdi (Bıçak, 1996). Bu bağlamda tarihte iz bırakmış ve önemli başarılarla imza atmış liderlerin hayatları, bireylerin farkındalık yaşayıp, kendilerini geliştirmeleri için önemli bir araçtır. Bu sayede gözlemlene ihtimali olmayan liderlerin deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanılmaktadır (Vatansever, 2017, s. 44). Çalışma bu yönüyle, gözlem yapma olasılığı olmayan Hz. Ömer'in liderlik deneyimlerini, salt etik liderlik bağlamında inceleyerek, istifade etmek isteyen uygulayıcı ve araştırmacılar bir kaynak oluşturması açısından önemlidir. Ayrıca liderlik literatürüne bakıldığında, önemli tarihi şahsiyetlerin liderlik hayatını araştıran kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu bakımdan çalışmanın alanına katkı sağlaması ve liderlikle ilgili yeni çalışmalar için ilham kaynağı olması beklenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bilimsel araştırmalar, yeni bir şey öğrenmek amacıyla yapılan, bu amaç doğrultusunda sistematik bir şekilde veri toplanan ve verilerin uygun bir yöntemle analiz edilip yorumlanmasını içeren çalışmalardır. Bilimsel yöntem, araştırmanın amacına ulaşmak amacıyla fikirlerin, kuralların ve yaklaşımların kullanıldığı yol ve ilkelerin bütünüdür (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 26-27). Sosyal bilimlerde nicel ve nitel olmak üzere iki tür araştırma yöntemi bulunmaktadır. Bu araştırmanın yapısına uygun olduğu için nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırma, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına dönük nitel bir süreçtir. Bu çerçevede araştırmanın problemini yorumlayıcı bir anlayışla değerlendirmeyi benimseyen bir yöntemdir (Karataş, 2015, s. 63). Nitel araştırmalar, insancıl ve idealist bir yaklaşımla sorgulayarak anlamaya odaklanmaktadır. Bu amaçla, insanların davranışlarını, tutumlarını, inançlarını ve etkileşimlerini anlamaya yönelik

yapılmaktadır (Pathak, Jena and Kalra 2013). Başka bir ifade ile algıları, olguları ve olayları anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 406).

Nitel araştırmalar, belirli yöntemler doğrultusunda yapılmaktadır. Durum çalışması, gömülü kuram, fenomenoloji, etnografi araştırması, anlatı araştırması, eylem araştırması ve tarihsel araştırma bu yöntemlerin başlıcalarıdır. Bu çalışmada, araştırmanın yapısına uygun olan tarihsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Tarihsel araştırma, geçmişte yaşanan belirli bir olay ya da konu ile ilgili problemlerin dokümanlar yoluyla ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma konusu ile ilgili ne oldu? sorusunun cevabı aranmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 113). Tarihsel araştırmalar, geçmişte yaşanan süreçlerin, günümüzde meydana gelen / gelebilecek benzer süreçlerin çözümüne ışık tutmaktadır. Nitel araştırmalarda veriler gözlem, görüşme ya da dokümanlar ile toplanmaktadır. Tarihsel araştırmalarda veri kaynağı olarak geçmişten günümüze ulaşmış birincil kaynaklar, ikincil kaynaklar, hatıralar ve resmî kayıtlar yer almaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada veri toplama tekniğı olarak doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi basılı veya elektronik ortamdaki tüm dokümanların (kitap, makale, tez, sözlük, ansiklopedi, sözlük vb.) içeriğini titizlikle ve sistematik bir biçimde değerlendirmek ve analiz etmek için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemde araştırmanın amacı doğrultusunda dokümanların seçimi ve sınırlaması yapılmaktadır. Daha sonra detaylı ve derinlemesine okuma ile dokümanları anlamaya çalışarak analiz safhasına geçilmektedir. Özetle doküman analizi yönteminde sırasıyla dokümanlardaki kriterleri belirleme, verileri toplama, temel analiz alanlarını belirleme, kodlama, doğrulama ve analiz işlemleri yapılmaktadır (Kıral, 2020). Bu doğrultuda öncelikle Hz. Ömer ile ilgili yayınlanmış yüksek lisans ve doktora tezleri, kitaplar, ansiklopediler, makaleler ve diğere bilimsel çalışmalara ulaşılmış ve bu kaynaklar tezin veri havuzunu oluşturmuştur. Bu kapsamda 13 doktora tezi, 39 yüksek lisans tezi, 594 araştırma makalası, 14 kitap ve 10 ciltlik İslam ansiklopedisi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem yöntemleri olasılıklı ve amaçlı örneklem olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Nitel araştırmalarda örneklem kuralları, nicel araştırmalara göre daha esnek ve katı kurallara tabi değildir. Ancak doğru örneklem seçimi, araştırma sorusunun cevaplandırmasını kolaylaştıracaktır. Bu çalışmada amaçlı örneklem çeşitlerinden ölçüt örneklem kullanılmıştır. Ölçüt örneklem, daha önceden belirli olan ya da araştırmacı tarafından belirli ölçütleri karşılayan tüm durumları

örneklem kapsamına almaktır (Yağar ve Dökme, 2018, s. 6). Bu doğrultuda kaynaklardan Hz. Ömer'in liderliği ile ilgili kesitler, belirlenen ölçütler kapsamında değerlendirilmiştir. Hz. Ömer yaklaşık 1400 yıl önce halifelik görevini ifa etmiştir. Bu yüzden İslam tarihine ışık tutan İbnü'l-Esir'in (1169-1233) "*el-Kamil fi't-Tarih*", Muhammed b. Cerir Taberi'nin (839-923) "*Tarih-i Taberi*", Belâzürî'nin (810-892) "*Ensâbü'l-Eşrâf*" ve İbnü'l Cevzî'nin (1116-1201) "*Emiru'l Mü'minin (Hayatı, Şahsiyeti ve Dönemi)*" adlı eserlerinden önemli ölçüde faydalanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda veri havuzunu oluşturan kaynaklar incelenerek, araştırmanın konusu ile ilgili olan çalışmalar tespit edilmiş, diğer kaynaklar elenmiştir. İlgili kaynaklardan etik liderlik ile alakalı olan rivayetler belirlenmiştir. TDK (2010), rivayeti "*bir olay, bir haber veya sözü nakletme*" olarak tanımlamıştır. Bulgular (rivayetler), farklı kaynaklarla mukayese edilerek en doğru bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır.

Kaynaklardan elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, bir metinde özelleştirilmiş karakteristiklerin nesnel ve dizgeli olarak kimlikleştirilmesinden çıkarımlarda bulunma olarak tanımlanmaktadır (Aziz, 2014, s. 133). Bir başka tanıma göre içerik analizi, metinlerdeki belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar ortaya çıkarmak için kullanılan bir analiz tekniğidir (Koçak ve Arun, 2006, s. 22). İçerik analizinin amacı, elde edilen verilerle araştırma problemini açıklamaya yardımcı olacak kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Böylece benzer veriler belirli kavram, tema ve kategoriler altında toplanarak, okuyucuların anlayabileceği şekilde sınıflandırılıp, yorumlanmaktadır. İçerik analizi, araştırmanın özüne ilişkin kavramları, önyargıları, kalıpları ve anlamları belirlemek amacıyla dokümanlardan elde edilen verilerin titizlikle ve sistematik bir şekilde incelemesi ve yorumlamasıdır. Tümevarımcı bir analiz tekniği olan içerik analizinde, araştırılan olgu veya olayların kökenlerine odaklanılarak, kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. İçerik analizi; bir sözcük, cümle ya da söz öbekleri gibi verilerin kodlanarak kavramsallaştırılması ve bu kavramların belirli kategoriler altında düzenleme sürecini kapsamaktadır. Nihayetinde kategoriler halinde sınıflandırılan veriler, tanımlanıp anlamlandırılarak bulgular ışığında yorumlar yapılmaktadır. Çıkarımlar, araştırma problemine ilişkin farkındalık oluşturma ve çözüm üretme çabasıdır. Özetle içerik analizinin safhaları sırasıyla verilerin kodlanması; kod, tema ve kategorilerin bulunması; kod, tema ve kategorilerin düzenlenmesi; bulguların

tanınlanması ve yorumlanması sürecini kapsamaktadır (Baltacı, 2019; Karataş, 2015). İçerik analizinde veriler önceden belirlenen kavramlara göre kategorilere ayrılacağı gibi, yeni kavramlar keşfedilerek de kodlama yapılabilir (Baltacı, 2019). Bu çalışmada kategori ifadesi yerine boyut ifadesi kullanılmıştır. Bu çerçevede etik liderlik literatürü doğrultusunda boyutlar belirlenmiş ve bu boyutlar bağlamında ilgili kaynaklar üzerinde içerik analizi uygulanmıştır.

## ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Doğa bilimleri araştırmalarında, laboratuvar ve elektronik ortamlarda yapılarak somut sonuçlara varılabilmektedir. Ancak sosyal bilimlerde problemlere kesin bir teşhis ve tanı koymak bir hayli güçtür. Bu bağlamda sosyal problemlere gözlemler, tecrübeler, konu ile ilgili kamuoyu algısı ve yapılan araştırmalardan yola çıkarak bir kanaate varmak mümkündür. Etik yönetim de hem yönetenler hem de yönetilenler açısından geçmişten günümüze insanlığın ortak sorunudur. Öyle görünüyor ki, koşullar, araçlar, kültürel özellikler, teknoloji, ekonomik düzen vs. değişse bile, etik davranışlar ile ilgili tartışmalar sürecektir. Güncel problemlere çözüm bulmak için, tarihsel deneyimleri referans almak ve bu referansa göre pozisyon almak, kolaylaştırıcı bir değerler dizisi oluşturma açısından fayda sağlayabilir. Hz. Ömer'in yönetimine bu perspektiften bakılarak, araştırma problemleri oluşturulmuştur. Araştırmanın ana problemini cevaplandırmak ve detaylandırmak üzere, Hz. Ömer'in yöneticilik dönemi, kişisel ve kişiler arası davranışları, kararları, söylemleri, yöntemleri ve diğer yönetim uygulamaları etik liderlik bağlamında incelenmiştir.

Bu araştırmanın ana problemi, *Hz. Ömer'in liderlik uygulamaları, günümüz yöneticilerine etik bakımdan bir model olabilir mi?* olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda ana problemi çözümlenmek amacıyla belirlenen alt problemler aşağıdaki sıralanmıştır.

1. Hz. Ömer'in etik liderliğin teorik temellerine ilişkin tutum ve davranışları nelerdir?
2. Hz. Ömer, etik karakter boyutuna uygun davranışları nelerdir?
3. Hz. Ömer'in, takipçilerine dönük etik konusunda iletişim ve mesajları nelerdir?
4. Hz. Ömer, karar verme aşamalarında etik davranmış mıdır?

5. Hz. Ömer, ödüllendirme ve cezalandırma araçlarını kullanmış mıdır?
6. Hz. Ömer'in motivasyon boyutunu uygun davranışları nelerdir?
7. Hz. Ömer'in diğerkâm tutum ve davranışları nelerdir?
8. Hz. Ömer, danışma fonksiyonunu kullanmış mıdır?

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Bu araştırma, Hz. Ömer'in etik liderliğe dair kişilik ve liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla onun yönetim dönemini kapsamaktadır. Hz. Ömer'in yönetimi boyunca sergilediği davranışlar ve söylemleri, etik liderlik boyutları bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca onu etik liderliğe götüren ve ahlaki özelliklerini oluşmasını sağlayan süreç de ele alınmıştır. Hz. Ömer'i etik bir lider yapan örnekler ortaya çıkartılmış, bir etik lider figürü tasvir edilmiştir. Etik liderliğin temeli, ahlakın sosyal öğrenme yoluyla gerçekleşme sürecini oluşturmaktadır. Böylece etik rol model teşkil etmesi amacıyla, Hz. Ömer yönetimi, araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırma bazı sınırlılıkları ve araştırma sürecinde karşılaşılan güçlükleri vardır. Şibli'nin (2015) ifade ettiği gibi, Hz. Ömer'in yaşadığı dönemde Arap kültüründe halkın kitap yazma tutkunluğu çok sonradan başladığından, günümüze ulaşan bilgiler çoğunlukla rivayet usulüne dayanmaktadır. Bu bağlamda olaylar farklı tarih kitaplarında farklı şekilde verilmiştir. Bu çalışmada rivayetler karşılaştırılarak, benzer ve tutarlı olanlar çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Ayrıca dönemin tarihçileri olayları neden-sonuç ilişkisini belirtmeden ve dönemin kültürel, coğrafi ve ahlaki özelliklerini belirtmeden, sadece hükümdarların söz ve davranışlarını aktarmıştır (Şibli, 2015, s. 22). Bu yüzden çalışmanın en önemli gücü ve kısıtı, bahsedilen olayların güvenilirlik derecesidir.

Bir diğer sınırlılık ise, Hz. Ömer ile ilgili kaynaklar ile ilgilidir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Kaynak taraması sonucunda Hz. Ömer'in yöneticilik dönemine ait 6 doktora tezi, 39 yüksek lisans tezi, 594 bilimsel makale, 23 kitap ve 10 ciltlik İslam ansiklopedisine ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışma, bu kaynaklarla kısıtlıdır.

Son olarak Brown and Trevino (2006) ile Resick vd. (2006), etik liderliğin henüz evrensel bir tanımlamasının olmadığını ve bu alanla ilgili daha çok çalışma



yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Etik liderlik (EL), normatif olarak uygun davranışlar sergilemektir. Ancak normatif davranışlar görecelidir ve kültürden kültüre, coğrafyadan coğrafyaya değişmektedir. Aynı zamanda literatürde nitel araştırmaların en büyük dezavantajı olarak, subjektif olması ifade edilmektedir. Dolayısıyla hem çalışmanın nitel yöntemle yapılması hem de etik liderlik davranışları ile kuramsal bir açıklamanın olmaması nedeniyle, çalışmanın subjektif bir nitelik taşıması bir diğer kısıtlılıktır.

# 1. LİDERLİK

## 1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar, ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hayatlarını idame ettirebilmek için diğer insanlarla iletişim kurmaya, bir arada yaşamaya ve iş birliği yapmaya muhtaçtır. Klasik Yunan felsefecileri Sokrates, Aristoteles, Platon ve dönemin diğer öne çıkan filozoflarının da dediği gibi; insan doğası gereği toplumsal bir varlıktır (Yeşilçayır, 2014, s.63). Bu karşılıklı bağımlılık, aynı amacı gerçekleştirmek isteyen insanların, benzerleri ile örgütlenmesine neden olmaktadır. Bu örgütler aile, işletmeler, siyasi partiler, spor kulüpleri, sivil toplum kuruluşları gibi farklı büyüklükte ve farklı amaçlar güden örgütler olabilir. Amaçlar ve araçlar değişse bile, sosyal hayatın sürdürülmesi için örgütlerin var olması bir zorunluluktur. Bu örgütlerin sistemli ve koordineli bir şekilde çalışabilmesi, yönetim faaliyeti sayesinde gerçekleşmektedir. En küçük örgüt olan aileler ve mikro işletmelerden en büyük örgüt olan devletler ve küresel kuruluşlara kadar tüm yapılarda “yönetim” bir ihtiyaç ve zorunluluktur. Yönetim kısaca, başkalarına iş gördürerek ve başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma faaliyetidir. İşletme yönetimi açısından ve daha geniş bir tanım ile yönetim; beşerî, fiziki ve finansal kaynakları yerinde ve zamanında, uyum içerisinde, verimli ve etkili bir biçimde amaçlara ulaşmak üzere yönlendirme ve uygulama sürecinin toplamıdır. Söz konusu kaynaklardan insan kaynağı, yönetimin odak noktasıdır. Yönetimden bahsedilmesi için, yönetim faaliyetini yürütecek bir yönetici olmalıdır. Yönetici de genel olarak, amaçlarına ulaşmak için başka insanların çalışmalarından yararlanan ve onları hedefleri doğrultusunda etkisi altına alan kişidir (Koparal ve Özalp, 2013, s.3). Yönetici ve lider kavramları, sıklıkla karıştırılan ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Lider veya yönetici sonuç olarak bir örgütü yönetmekten sorumlu kişidir. Ancak göreve gelme şekilleri, kullandıkları yöntem, kişilik özellikleri ve yönetim olayına bakış açıları bağlamında farklılaşmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ayrımlara ilerleyen kısımlarda değinilecektir. Öncelikle, lider ve liderlik kavramları açıklanmıştır.

Türkçede, lider kelimesi “önder” ve “şef” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Lider, önder ya da şef, bir partinin ya da organizasyonun en üst düzeyde yönetiminden sorumlu olan kimsedir. TDK’nin bir başka tanımına göre, sahip

olduğu güç, ün ve toplumsal konumu nedeniyle, belli zaman diliminde ve belirli bir durumda ilişkili olduğu küme veya topluluğun tutum, davranış ve faaliyetlerini değiştirip, yönetme kabiliyeti olan kimsedir. ‘Alemdar’ kelimesi ile ‘lider-önder’ kelimeleri de yakın ve ilişkili anlamlıdır. Alemdar, bayrağı ve sancağı elinde bulunduran kişidir (TDK, 2010). İngilizcede ‘leader’ olarak kullanılan kelimenin kökü ‘lead’dir. Lead, öncülük etmek, götürmek, kılavuzluk etmek anlamında kullanılmaktadır. Liderin, İngilizce karşılığı ise bir grup insanı ya da bir durumu kontrol etmektir (Dictionary. cambridge, 2021). Lider sözcüğünün anlamına ve açıklamalarına bakıldığında, odak noktasının yönetmek/ yönlendirmek olduğu anlaşılmaktadır. Liderlik de liderin üstlendiği görevdir.

Liderlik tarihi ile insanlık tarihinin eş zamanlı olarak gelişim gösterdiği düşünülmektedir. İlk insan topluluklarından beri düzen sağlamak amacıyla yöneticinin varlığı zaruri olarak görülmüştür. Liderlik, antik çağlardan günümüze değin düşünürler tarafından irdelenmiş bir konudur. Batı menşeli düşünürler Sokrates, Platon, Aristoteles, Niccolo Machiavelli; Türk-İslam menşeli düşünürler Farabi, Yusuf Has Hacib, Nizamü’l-Mülk, Gazzâli, İbn-i Haldun, Timur ve Koçi Bey eserlerinde liderlikten, liderlik özelliklerinden ve liderlerin nasıl davranması gerektiğinden bahsetmişlerdir (Yıldırım, 2017, s. 2). İnsanlık tarihinin şekillenmesinde önemli bir rolü olan savaşlarda, toplulukların hayatta kalabilmesi için liderlik bir çözüm olmuştur. Bu yüzden liderlik kolektif bir fenomendir (Hogan ve Kaiser, 2005, s.172). Liderlik olgusunun özellikle dinî, askerî ve devlet yönetimi ile ilgili alanlarda uzun geçmişi rağmen, yönetim ve organizasyon alanı bağlamında bilimsel düzeyde ele alınması 20. yüzyılın başlarından itibaren olmuştur. Sanayi devriminin etkileri ile birlikte, işletme yönetimi kavramı ortaya çıkmış ve liderlik, bilimsel anlamda açıklanmaya başlanmıştır.

Literatürde liderlikle ilgili pek çok tanım vardır. Liderlik ile ilgili bu tanım zenginliğinin sebebi, yazarların kavramın farklı özelliklerini ve farklı yönlerini ön plana çıkarmasıdır. Koçel (2018) liderliği; belirli koşullarda, belirli bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Tersinden bir bakış açısı ile de bir grup insanın kendi amaçlarını ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimseyi takip etmesi ve etkisi altında kalması, onun istek, emir ve talimatları doğrultusunda hareket etmesidir. Başka bir tanımda liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında

örgütlemek ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere örgütü harekete geçirmek için kullanılan bilgi ve becerilerin toplamıdır (Yeşil, 2016, s.159). Kavrama yönelik bir diğer tanıma göre; bir kişinin amaçları gerçekleştirmek üzere, bir grup insanla arasındaki güç ve otoriteye dayalı karşılıklı ilişkisidir (Erdem ve Dikici, 2009, s.199). Güç ve otoriteden ziyade, gönüllülük esasına dayanan liderlik tanımı ise; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye gönüllü olan bir kişi ile bu kişiyi takip eden insanların gözlenebilen davranışlar dizisidir (Yeşil, 2016, s.160). Liderlik, takipçilere ilham kaynağı olma, amaçları oluşturma, amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve onların amaçlara bağlı kalmasını sağlama gibi çok sayıda işlevi barındırmaktadır. Lider, tüm bu işlevleri, mevcut koşulları göz önünde bulundurularak yerine getirmelidir (Tunçer, 2011, s.60-63). Yukl'e (2012) göre liderlik temel olarak ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bireysel ve kolektif çalışmalarını etkilemek ve teşvik etmektir. Lider, takipçilerinin performansını arttıran ve örgütsel performansını arttıran süreçleri belirleyen kişidir. Liderlik ise en genel tanımıyla örgütün sorumluluğunu almaktadır. Bu sorumluluğu alan kişi de tanım gereği lider olan kimsedir. İnsan, doğası gereği bencil bir varlıktır. Bu yüzden kişisel çıkarları gereği kısa vadeli menfaatlerin peşine düşme eğilimindedir. Tam da bu noktada liderlik; insanların bencil davranışlarını bir süreliğine bir kenara bırakmaya ve örgütün ortak amacına ilgi göstermesine ve bu yönde çalışmasına ikna etme sürecidir (Hogan ve Kaiser, 2005, s.172).

Liderlik, sadece formel örgütlerde gerçekleşmez. Yaşamın tüm alanlarında lidere ve liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Belirli amaçlar etrafında toplanmış insan öbeklerinin olduğu her yerde liderlik bir gereksinimdir. İşletmeler, siyasi partiler, sanat ve spor faaliyetleri, aile ve hatta oyun için toplanmış çocukların olduğu bir grupta bile liderlik söz konusudur. Liderlik için, liderin yasal yetki ile donatılmış olması da bir zorunluluk değildir. Liderlik bir süreçtir ve liderlikten söz edilebilmesi için üç ana unsur gereklidir. Bu unsurlar; lider, takipçiler ve koşullardır. Bu süreç; **Liderlik= f (lider, takipçiler, koşullar)** şeklinde formüle edilmektedir. Fakat bu süreç görüldüğü gibi basit bir denklem değil, karmaşık ve çok boyutlu bir süreçtir. Formel örgütlerde, örneğin bir işletmede farklı kademelere göre liderin görevleri değişmektedir. Söz gelimi alt kademe, orta kademe ve üst kademelere göre liderin yetki ve sorumlulukları değişmektedir. Üst kademe görev alanlar liderler, örgütün tamamından sorumluyken, diğer seviyedekiler sadece kendi alanındaki işlerden sorumludur (Koçel, 2018, s.580). Hangi örgütte ya da hangi birimde görev alırsa alsın, liderlerin

takipçilerini etkilemek için sahip olduğu bazı güç kaynakları vardır. Güç, kendiliğinden ve gizemli bir biçimde aniden ortaya çıkmaz. Aksine belirli ve tanımlanabilir bir kaynağı bulunmaktadır. Liderlerin güç kaynakları; kişisel güçler ve pozisyon (mevki) güçleridir. Mevki kaynaklı güç, örgütteki biçimsel mevkilerin sahip olduğu yetkilere dayanır ve bu yetki üstler tarafından verilmektedir. Kişisel güçler ise, liderin bireysel özelliklerinden kaynaklıdır ve kısmen astları tarafından verilmektedir. Mevki kaynakları güç kaynakları; yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güçtür. Kişisel menşeli güç kaynakları ise uzmanlık gücü ile karizmatik güç veya benzeşim gücüdür. Mevkiden kaynaklı elde edilen güçlerde, lider söz konusu mevkiden ayrıldığında gücünü de kaybetmiş olmaktadır. Fakat kişisel güç kaynakları, başkalarına ve örgütsel faktörlere bağlı değildir, liderin yaşamına bağlı olarak devam etmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2006, s.287-288). Bu güç kaynakları yukarıdaki sıralamaya bağlı olarak aşağıda açıklanmıştır;

- **Yasal Güç:** Liderin, örgütteki görevinden dolayı, astlarına emir ve talimat vermeyi kendine bir hak görmesi ve takipçilerinin de liderlerinin konumundan dolayı onun emir vermesinin hakkı olduğunu ve onun meşruluğunu kabul etmesidir. Esasında yasal güç, otoriteyi ifade etmektedir.
- **Ödüllendirme Gücü:** Lider, takipçilerinden birini veya birilerini ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bu kaynakları bir güç aracı olarak kullanabilir. Bu durum ödüllendirme gücünü ifade etmektedir.
- **Zorlayıcı Güç:** Cezalandırmaya ve korkuya dayalı bir güçtür. Fiili güç kullanımı, işe son verme, görev yeri değiştirme, rütbe tenzili gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin, sahip olduğu bilgi ve tecrübelerden oluşmaktadır. Uzmanlık gücünden bahsedilebilmesi için, takipçilerin algısı çok önemlidir. Eğer liderin bilgi ve becerileri, takipçilerin sorunlarına çözüm oluyorsa, lider uzmanlık gücünü kullanıyor demektir.
- **Benzeşim Gücü (Karizmatik Güç):** Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Liderlerin ses tonu, hitabeti, dış görünüşü gibi çeşitli fiziksel ve davranışsal özellikleri, bazı takipçilerine çekici gelebilir. Bu bağlamda, lider söz konusu özelliklerini kullanarak, izleyicileri etkilemek suretiyle, onları istenilen davranışlara sevk edebilecektir.

Son olarak yöneticilik ve liderlik, benzer yönleri olmasına rağmen, ayrı kavramlardır. Her ikisi de insanları yönetme işi ile ilgilenmektedir ve güç kullanmaktadır. Fakat liderlerin ve yöneticilerin belirtilen güç kaynakları birbirinden farklıdır. Yönetici mevkiye dayalı güç kullanırken, lider kişisel güç kaynaklarını kullanmaktadır. Yöneticilik bir meslektir ve formel yapılarda geçerlidir, liderlik ise yaşamın tüm alanlarında olabilir. Yöneticilerin görev tanımı bellidir, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Buna karşın liderin görev tanımı belli değildir, amaç ve hedefleri kendisi belirlemektedir. Yöneticiliğin bilimsel yönü ağır basarken, liderliğin sanatsal yönü ağır basmaktadır. Yönetici iç dinamiklerle uğraşır ve işleri doğru yapar, lider doğru işleri yapar ve daha çok dış dinamikler ilgi alanıdır (Koçel, 2018, s.572). Yöneticilik, işlerin doğru düzgün ilerlemesi, düzen ve intizam sağlanması ve örgütsel çıktılarının kontrolü için önemlidir. Yönetici işleri değiştirmeden, var olan işlerin devam etmesi için çaba harcamaktadır. Liderler ise, yöneticilerin aksine değişim odaklıdır. Liderliğin son yıllarda daha fazla önem kazanması, çağımızın rekabetçi ve değişken koşullarının bir gereğidir. Örgütlerin hayatta kalabilmesi için geçmiş başarıların sürdürülmesi yeterli değildir. Rekabete uyum sağlayabilmek için geniş çaplı değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, günümüzde yöneticilikten ziyade liderliğin önemi ve gerekliliği bir realitedir (Pearce ve Robinson, 2015, s.327).

## **1.2. Liderlik Teorileri**

Bu bölümde liderliğe ilişkin, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik olarak sınıflandırılan teoriler yer almaktadır.

### **1.2.1. Özellikler Teorisi**

Özellikler teorisi, 1900'lü yılların başlarında liderliği bilimsel anlamda açıklayan ilk teoridir. Fakat antik çağlardan beri Doğu ve Batı medeniyetlerine ait birçok eserde, liderden ve liderlik özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu özellikler; zekâ, cesaret, kahramanlık, ileri görüşlülük, sağduyulu olma, azim, kararlılık, dayanıklılık gibi çeşitli fiziksel ve bilişsel özelliklerdir. Yüzyıllar boyu liderin, bu özellikleri taşıyan ve "*büyük adam*" olarak sıfatlandırılan kimseler olması gerektiği

düşünülmüştür. Büyük adam düşüncesine göre, liderlik özellikleri doğuştan kazanılmaktadır ve olağan üstü işlerin üstesinden bu kalıtsal özellikleri sayesinde gelebilmektedir. Büyük adam düşüncesi, liderliğin doğuştan gelen kalıtsal bir kabiliyet olduğunu savunduğu için ‘genetik teori’ olarak da anılmaktadır (Şahin, 2012, s.143). Galton’nun 1869 yılında ‘kalıtsal deha’ isimli araştırması, liderliği nicel olarak inceleyen ilk çalışmadır. Bu araştırma, özellikler teorisinin omurgasını oluşturmaktadır (Zaccaro, 2007, s.6).

Özellikler teorisi, *liderlik = f (lider, takipçiler, koşullar)* denkleminde, sadece lidere odaklanmıştır. Takipçileri ve koşulları göz ardı etmiştir. Liderlik sürecinin etkinliği, büyük ölçüde lidere ve onun sahip olduğu özelliklere bağlanmıştır. Lider, özellikleri itibarıyla diğer örgüt üyelerinden farklılaşmaktadır. Bu sebeple örgütlerde lider olabilecek kişi, diğerlerine kıyasla üstün özelliklere sahip olan kişidir ve bu özellikleri sahip olduğu için örgütü yönetmelidir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından diğerlerinden farklıdır. Yaş, boy, ırk, cinsiyet, dış görünüş, hitabet, zekâ, bilgi seviyesi gibi fiziksel; güven verme, iletişim kurma, inisiyatif sahibi olma, doğruluk, kararlılık, olgun olma, samimiyet, açıklık ve dürüstlük, özgüven sahibi olma gibi kişilik özellikleri diğerlerinden üstün olan üyeler lider olabilir. Özellikler teorisine göre, lider seçmek veya yetiştirmek için, bu özelliklere sahip olanlar örgüt içerisinde belirlenmelidir (Koçel, 2018, s.595).

### 1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi, sadece liderlik özelliklerine odaklanmıştır. Bu görüş, liderliği açıklamada yetersiz kaldığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Liderliğe ilişkin farklı dinamiklerin de ele alınması gerektiğini savunanlar olmuştur. Böylelikle liderlerin davranışlarını esas alan ve liderliği bu argümanla açıklayan davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Davranışsal teorilerin, liderlik literatürüne üç önemli katkısı olmuştur. Bunlardan ilki, biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderlerin de olabileceğini göstermiştir. İkinci faydası ise bir liderin ideal davranışları bağlamında, eğitim yoluyla kişilere liderlik vasfının kazandırılabilceği anlaşılmıştır. Son olarak sadece liderin değil, izleyicilerin de davranışları dikkate alınmaya başlanmıştır (Koparal ve Özalp, 2013, s. 97). Literatürde yer alan davranışsal liderlik teorileri ile ilgili başlıca çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

### **1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

1945 yılında Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmalar, davranışsal liderlik teorilerinin öncüsü olmuştur. Çalışma kapsamında çok sayıda yönetici üzerinde liderin nasıl tanımlandığıyla ilgili bir araştırma yapılmıştır. Deneklerin yaptığı tanımlamalara faktör analizi uygulanmış ve analiz neticesinde iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar kişiyi dikkate alma (kişiye dönük) ve işi dikkate alma (işe dönük) olarak belirlenmiştir. Kişiye dikkate alma boyutunda, takipçilerin lidere güvenmesi ve saygı göstermesi, lider- takipçi ilişkisinde dostluk ve arkadaşlık hissiyatı oluşması söz konusudur. İş dönük boyutta, lider işe ve işin tamamlanmasına önem vermektedir. Lider, işin başarılı bir şekilde tamamlanması için, amaçları belirler, amaçlar doğrultusunda üyeleri organize eder, işin süresi ile ilgili planlamalar yapar ve üyelere gerekli talimatları vermektedir. Bu araştırmalara göre kişiye dönük davranışlar arttıkça, örgütte personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır. Liderin işe dönük davranışları arttığında da izleyicilerin performansı artmaktadır (Koçel, 2018, s.596).

### **1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesinin başlattığı araştırmalardan kısa bir süre sonra, 1947 yılında, Rennis Likert öncülüğünde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Michigan Üniversitesinde de Ohio State Üniversitesi ile benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırma, üretim kapasitesi yüksek olan ve düşük olan çalışan grupları üzerinde yapılmıştır. Bu sayede lider davranışları bağlamında aradaki fark anlaşılmasına çalışılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlara destek olma, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma gibi kişiye dönük lider davranışları; örgütsel amaçların vurgulanması ve işi kolaylaştırma gibi işe dönük lider davranışları öne çıkmıştır. Ohio State Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi, bu çalışma sonucunda da kişiye dönük lider davranışlarının, takipçilerin moral, motivasyon ve performanslarını arttırdığı belirlenmiştir (Koparal ve Özalp, 2013, s.108). Bu araştırmanın, Ohio State Üniversitesi araştırma sonuçlarından farklı bulgusu şu şekildedir; lider hem işe dönük hem de kişiye dönük davranışları aynı anda gösteremez. İki davranış felsefesi arasında bir seçim yapmak zorundadır. Oysa bir önceki araştırma liderin her iki davranış türünü de farklı düzeylerde aynı anda sergileyeceğini savunmuştur (İnan ve Serinkan, 2020, s.316).



### 1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton, 1964 yılında, Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin yaptıkları araştırmaların ön kabullerini ve sonuçlarını bir araya getirerek yönetim tarzı adını verdikleri bir matris oluşturmuştur. Bu matriste, lider davranışları üretime dönük olmak ve kişiler arası ilişkilere dönük olmak üzere iki boyutta toplanmıştır. Her bir boyutu 1 ile 9 arasında derecelendirerek oluşturdukları bu matriste, beş lider tipolojisi öne çıkmıştır. Bunlar;

- **Başarısız Liderlik:** Liderin, her iki boyuta minimum düzeyde önem verdiği yönetim tarzıdır. Çatışmalardan kesinlikle hoşlanmayan bir lider söz konusudur.
- **Kulüp Liderlik:** Takipçilerin duygu ve düşüncelerini önemseyen, insan ilişkilerine maksimum düzeyde önem veren fakat üretime yönelik davranışların en alt düzeyde sergilendiği yönetim tarzıdır. Çatışma durumlarında uzlaşma yolu seçilmektedir.
- **Görev Liderliği:** İnsan ilişkilerine en alt düzeyde önem verilirken, üretime yönelik maksimum çaba harcanan yönetim tarzıdır. Çatışma durumlarında izleyicileri cezalandırma yoluna gidilmektedir.
- **Ekip Liderliği:** Hem üretime hem de insan ilişkilerine en üst düzeyde önem verilen yönetim tarzıdır. İdeal liderlik tipolojisi olarak kabul edilmektedir. Çatışma durumlarında uzlaşmacı bir tavır sergilenmektedir.
- **Orta Yol Liderlik:** Üretime ve insan ilişkilerine orta düzeyde önem verilen yönetim tarzıdır. Çatışma durumlarında, takipçilere bir şans daha verildikten sonra cezalandırma yoluna gidilir (İnan ve Serinkan, 2020, s.317).

Blake ve Mouton, çatışma durumlarında zorlayıcı ve cezalandırıcı yöntemlerin kullanılmasının amacını, diğer tarafın endişelerini tatmin etmek, farklılaşmayı azaltmak ve ortaklıkları vurgulamak olarak açıklamıştır. Uzlaşmacı yöntemlerde tarafların anlaşamadığı ve bir kararın verilmesi durumlarında, liderin karar verici rolünü üstlenmesi söz konusudur (Saeed vd., 2014, s.217).

### 1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor, 1960 yılında yaptığı çalışmada, insan davranışları üzerine olan varsayımlarını **X** ve **Y** teorisi olarak sınıflandırmıştır. Bu varsayımlara göre X teorisi kapsamında varsayımlar aşağıda ifade edilmiştir;

- Ortalama bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve çalışmaktan mümkün olduğunca kaçar.
- İnsanlar işten hoşlanmadığı için, çalışmak için zorlanmalı ve yönlendirilmelidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla çaba harcamaları için gerekirse cezalandırılmalıdır.
- Ortalama bir insan sorumluluk almaktan kaçınır, hırslı değildir ve güvence altında olmayı diğer her şeye tercih eder.

X teorisi, insan davranışlarında yönlendirmenin ve kontrol mekanizmasının geleneksel görünümüdür. Bu görünümün tersi ise Y teorisidir. Y teorisi varsayımları şu şekildedir;

- İnsanların iş için fiziksel ve düşünsel çaba harcaması, oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır.
- Cezalandırma ve dış kontrol, takipçilerin çaba göstermesi için tek şart değildir. İnsanlar, öz yönetim ve öz denetim ile örgütsel amaçlar için çalışacaktır.
- Hedeflere bağlılık, kazanımlarla ilgili ödüllerin bir işlevidir. Çabaların en önemli nedeni ödüller değil, insanların başarıma arzudur.
- Sorumluluktan kaçma, hırs eksikliği ve güvenlik altında olma isteği, insanın doğasının bir gereği değil, deneyimlerinin sonucudur. Uygun şartlar altında bu özellikler geliştirilebilir.
- Örgütsel sorunların çözümü için gerekli olan yaratıcılık, hayal gücü ve yetenekler, dünya üzerinde dar bir alanla kısıtlı değildir, geniş bir popülasyona dağılmıştır.

Ortalama bir insan, modern endüstriyel hayat koşullarında entelektüel kapasitesinin sadece bir kısmını kullanmaktadır. Y tipi yönetim tarzında, amaçlara ulaşmak için gerekli olan lider-takipçi iş birliği sağlanır ve takipçilerin gerçek kapasitesini kullanmasına olanak sağlanmaktadır (McGregor, 1960, s.6-10).

Bu varsayımlar ışığında, X teorisi düşüncelerine katılan liderler otoriter bir yönetim tarzı benimserken; Y teorisini benimseyen liderler demokratik ve katılımcı bir yönetim sergilemektedir (Koçel, 2018, s.599).

### 1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal liderlik teorilerinin sonuncusu Likert'in sistem 4 modelidir. Rensis Likert'in de yer aldığı Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan bu modelde, bir liderin davranışları dört grupta toplanmıştır. Bu gruplar aşağıdaki şekildedir;

- **Sistem 1:** İstismarcı otokratik bir yönetim tarzıdır. Takipçilere kesinlikle güven yoktur. Lider ve takipçileri arasında rahat bir iletişim ve işle ilgili rahat bir konuşma ortamı yoktur. Korkuya ve cezalandırmaya dayalı bir motivasyon söz konusudur. Örgütsel kararları sadece liderler almaktadır.
- **Sistem 2:** Yardımsever otokratik bir yönetim tarzıdır. Sistem 1'e göre biraz daha esnek bir modeldir. Sistem 1'den farklı olarak, bazen izleyicilerin fikirleri alınabilir ve bazı kararlar alt kademelerde verilebilir.
- **Sistem 3:** Katılımcı bir yönetim tarzıdır. Liderler, üyelerine güvenir ama kontrolü elinde bulundurmak istemektedir. Nadiren cezalandırma yoluna gidilir, katılımcılık ve ödüllendirme ile motivasyon sağlanmaktadır. Genel olarak üyelerin fikirleri alınır ve rahat bir örgütsel iletişim bulunmaktadır. Temel kararları lider alırken, diğer kararlar alt kademelerde alınmaktadır.
- **Sistem 4:** Demokratik bir yönetim anlayışı vardır. Lider, takipçilerine tam serbestî tanımaktadır. Bütün konularda üyelerin fikri alır ve tam bir güven duymaktadır. Motivasyon daha çok ekonomik ödüller ile sağlanmaktadır. Dikey yönlü ve yatay yönlü iletişim söz konusudur. Karar süreci bütün örgüte yayılmıştır.

Likert, bu sınıflandırma bağlamında verimlilik ve performansın en yüksek olduğu grupların sistem 3 ve sistem 4 yönetim tarzı altında, en düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 yönetim tarzı altında faaliyet gösteren örgütler olduğunu ifade etmiştir (Koçel, 2018, s.600; Koparal ve Özalp, 2013, s.111).

### 1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili ilk teori olan özellikler teorisinin odak noktası liderdir. Etkili bir liderde olması gereken özellikler saptanmış ve liderlik sürecinin taşıyıcı kolunu lider olarak görülmüştür. Daha sonra geliştirilen davranışsal teorilerde, liderin

davranışları de ele alınmış ve davranışlar işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Davranışsal liderlik teorilerinin tümünde genel olarak insan ilişkilerine dönük lider davranışlarının verimlilik ve performansı arttırdığı tezi üzerinde görüş birliğine varılmıştır. Fakat bu kez de iç ve dış çevre koşulları dikkate alınmamıştır. Her koşulda kişiye dönük yönetim tarzının etkili olup olmadığı tartışma konusu olmuştur. Durumsal liderlik teorileri, bu tartışmalara bir cevap niteliğinde ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorilerine göre etkin bir liderin yönetimi tarzı, takipçilerin ihtiyaçları ve güdeleri, örgütsel iklim, pozisyon gücü ve işin yapısına göre değişmelidir. Sonuç olarak, liderin davranışlarının durumsal faktörlere göre değişmesi gerektiği savunulmuştur (Özalp ve diğerleri, 1992, s. 175). Öne çıkan durumsal liderlik teorileri aşağıda sıralanmış ve açıklanmıştır.


#### **1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi**

Liderlik, esasen güç ve etkilemek arasındaki ilişkiyi içermektedir. Bu nedenle öncelikle hangi durumların lidere güç ve etkileme imkânı verdiğini sınıflandırmak doğru olacaktır. Bu durumlar; lider-üye ilişkileri, işin yapısı ve pozisyon gücüdür.

- **Lider-Üye İlişkileri:** Şayet lider, üyeleri tarafından sevilen, güvenilen ve tutulan birisi ise, bu olumlu ilişkilere bağlı olarak daha fazla güç ve etki sahibi olmaktadır. Olumsuz ilişki söz konusuysa, liderin etkinliği de azalmaktadır. Bir dizi çalışma, lider-üye ilişkilerinin en önemli boyut olduğunu göstermiştir.
- **İşin Yapısı:** İş ve görevler açıkça tanımlanmış, planlanmış ve yapılandırılmış ise liderin güç ve etkisi artmaktadır. Tam tersi bir iş yapısında ise azalmaktadır. Planlı ve yapılandırılmış, tüm aşamaları belli olan bir işte liderlik yapmak daha kolaydır. Örneğin, bir satış planı taslağının bir parçası olmak, yeni bir ürün için satış kampanyası hazırlayan takım sorumlusu olmaktan daha kolaydır.
- **Pozisyon Gücü:** Liderin, sahip olduğu mevkisinden dolayı ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma gibi yetkilerine bağlı olarak güç ve etki derecesini ifade etmektedir. Bu yetkiler, pozisyona göre değişmektedir. Örneğin, bir örgütün tepe yöneticisi tüm örgütle ilgili gücünü kullanabilirken, departman sorumlusu lider ise sadece ilgili departmanla ilgili tasarrufta bulunabilir (Fiedler, 1972, s.454).

Lider-üye ilişkileri boyutu, iyi ve zayıf olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. İşin yapısı planlı ve planlanamayan, pozisyon gücü ise fazla ve az olarak sınıflandırılmıştır. Bu gruplandırma sonucu ortaya çıkan sekiz tip varyasyon çıkmaktadır ve her bir duruma göre farklı liderlik tarzı benimsenmelidir. Bu durumlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

**Tablo 1.** Etkin Liderlik Modeli

En Uygun İklim	Lider-Üye İlişkileri	İşin Yapısı	Pozisyon Gücü	Uygun Liderlik Tarzı
	İyi	Planlanmış	Fazla	İşe Dönük
		Planlanamayan	Az	İşe Dönük
			Fazla	İşe Dönük
		Zayıf	Planlanmış	Az
	Fazla			Kişiyeye Dönük
	Planlanamayan		Az	Kişiyeye Dönük
			Fazla	İşe Dönük
	En Elverişsiz İklim			Az

**Kaynak:** (Fiedler, 1972).

Fiedler, üç durumsal faktöre göre oluşan her bir örgütsel durum için farklı bir yönetim tarzı uygulanmasını savunmuştur. Liderin davranışları, yukarıdaki tabloda oluşan şartlara uygunluk gösterdiği takdirde etkin olacaktır. Hem en uygun hem de en elverişsiz örgütsel iklimlerde işe dönük yönetim tarzı olmasının sebebi ise şu şekilde açıklanmaktadır. En uygun iklimde örgüt zaten faaliyetler için hazırdır ve liderden talimat beklemektedir. En elverişsiz örgüt ortamlarda, liderin kişiyeye dönük davranması nafile bir çabadır, bu yüzden doğrudan işe yönelik çaba harcanarak amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır (Koçel, 2018, s.603).

### 1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-yol teorisinin ilk önermesi, lider davranışlarının takipçiler tarafından kabul edilebilir ve motive edici olması gerektiğidir. Lider, takipçilerinin kısa vadeli

ihtiyaçlarına cevap vermeli ve uzun vadeli iş tatminine rehberlik etmelidir. Bir diğer önermesi ise etkili bir performans için lider, takipçilerine yol göstermeli, rehberlik etmeli, destek ve ödülleri bir motivasyon aracı olarak kullanılmalıdır (House ve Mitchell, 1975, s.4). Bu teoriye göre liderin en önemli görevi, takipçileri için önemli sayılan **amaçlar** belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirecek **yolları** bulmalarına yardımcı olmaktır (Koçel, 2018, s. 605).

Lider, durumsal faktörlere uygun olarak; otoriter, destekleyici, katılımcı veya başarı odaklı bir yönetim tarzını seçebilir. Yönetim tarzını etkileyecek durumsal faktörler, bireysel etmenler (yetenek, kontrol odağı, otoriterlik) ve çevresel etmenler (iş, çalışma grubu, resmi yetki sistemi) olarak gruplandırılmaktadır. Bireysel etmenler, takipçilerin algıları ile ilgilidir ve liderler bu özellikleri doğrultusunda takipçileri etkileme gayretine girmelidir. Çevresel etmenler ise ödül ve ceza gibi araçlarla etkilemez. Durumsal faktörlere uygun yönetim tarzı seçilmesinin çıktıları; iş tatmini, motive davranışlar ve kabul görmüş bir liderdir (House ve Mitchell, 1975).

### 1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi

Vroom ve Yetton'un liderlik teorisinin temeli, karar verme süreci ile ilgilidir. Liderlerin, oluşan farklı durumlara göre en uygun kararı seçmesi için geliştirilmiş bir modeldir. Bu yüzden karar ağacı modeli olarak da bilinmektedir (Koparal ve Özalp, 2013, s.114). Vroom ve Yetton, liderin karar verme sürecini şekillendiren ve yönelten, her biri evet ya da hayır cevaplarını içeren yedi soru belirlemiştir. Bunlar;

- Bir problemin çözümleri için diğer seçeneklerden daha rasyonel bir kalite gereksinimi var mıdır?
- Yüksek kalitede bir karar vermek için, karar verme sürecinden önce konu ile ilgili yeterli bilgiye var mı?
- Problem, alternatif çözümlere ihtiyaç duyulmayacak seviyede yapılandırılmış mıdır? (Karar alanı ile ilgilidir. Çözüm için kabul edilebilir alternatifler var mıdır yoksa çözüm çok önceden yapılandırılmış mı?).
- Verilen kararın etkili bir şekilde uygulanması için, takipçiler tarafından kabul edilebilir olması önemli midir?
- Karara takipçilerin kabulü gerekliyse, onların onayını almayan kararlar, makul düzeyde kesinleşmiş sayılır mı?

- Takipçiler, kararlar doğrultusunda ortaya çıkan örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?
- Takipçiler arasında, karardan kaynaklı bir çatışma yaşanabilir mi?

Lider, bu sorular ışığında ortaya çıkan durumsal faktörlere göre beş karar verme tarzından birini seçmelidir. Bu beş yöntem şu şekildedir;

- **Otonom Yönetim (A1):** Lider, kararı tek başına verir ve sürece takipçilerini kesinlikle dâhil etmez.
- **İyileştirilmiş Otonom Yönetim (A2):** Lider, takipçilerin fikrini sorabilir ancak karara bu fikirleri yansıtabilir veya yansıtmayabilir. Son kararı yine kendisi vermektedir.
- **Bölümlendirilmiş Danışmacı Yönetim (C1):** Lider, takipçilerin görüş ve önerilerini almaktadır. Daha sonra, onların düşüncelerini yansıtarak örgütsel kararlar almaya özen göstermektedir.
- **Üniter (Bütüncül) Danışmacı Yönetim (C2):** Lider, takipçilerle gruplar halinde görüşür, fikir alışverişi yapar ve kararlarına bu fikirleri yansıtmaktadır.
- **Demokratik Yönetim (C3):** Lider, sorunları tüm takipçileri ile paylaşmaktadır. Çözüm için lider ve takipçilerin ortak bir karara ulaşmaya çalıştığı yönetim tarzıdır (Daniels vd., 1996).

Bu beş karar sürecinden herhangi biri seçilebilir. Seçim süreci, problemin özelliklerine göre belirlenmeli ve uygulanabilir olmalıdır. Yukarıdaki 7 sorunun cevabına göre ve bir dizi kurallar altında, beş liderlik tarzından uygun olanı seçilmeli ve doğru karar verilmelidir (Vroom ve Yetton, 1973).

#### 1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorileri, liderliği işe yönelik ve kişiye yönelik davranışsal boyut olarak incelemiştir. Reddin, bu iki boyuta ek olarak etkililik boyutunu da ele almıştır. Bu yüzden literatürde Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi olarak bilinmektedir. Reddin, liderlik tarzlarını 4 şekilde sınıflamıştır. Bunları; **ilgili yönetim tarzı** (yüksek ilişki-düşük iş boyutu), **kopuk yönetim tarzı** (düşük iş ve ilişki boyutu), **adamış yönetim tarzı** (yüksek iş-düşük ilişki boyutu) ve **bütünleşmiş yönetim tarzı** (yüksek iş ve ilişki boyutu) olarak ifade etmiştir. Reddin, her bir yönetim tarzını etkili

ve etkisiz olarak gruplandırarak, toplam sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Burada lideri etkili kılan duruma uygun davranması, etkisiz kılan ise durumun gerektirdiği gibi davranmamasıdır. Reddin'e göre aslında bu bahsedilen dört yönetim tarzının birbirine üstünlüğü yoktur. Bu yönetim tarzlarının etkili veya etkisiz olması liderin davranışlarından değil, içinde bulunulan durumla alakalıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s.94).

### 1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi

Bu teori de diğer durumsallık teorilerinde olduğu gibi, davranışsal dönemde ortaya çıkan iş ve insan ilişkileri boyutları üzerine temellendirilmiştir. Hersey ve Blanchard, bu boyutların farklı kombinasyonlarla ele alındığı dört liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir. Bu sınıflandırma aşağıda açıklanmıştır (Koparal ve Özal, 2013, s. 114).

**Anlatan:** Yüksek düzeyde iş, düşük düzeyde ilişkiye dönük liderlik anlayışıdır. Takipçiler, sorumluluk almaz istemezler. Her şeyin açıkça söylenmesini beklemektedir ve bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Otokratik bir yönetim tarzıdır. Bu liderlik tarzının 'anlatan' olarak lanse edilmesinin sebebi; liderin, takipçilerine neyi, nasıl, ne zaman yapmalarını gerektiğini söyleme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır.

**Satan:** Hem ilişkiye hem de işe dönük davranışlara yüksek düzeyde önem verilen liderlik anlayışıdır. İşlerin başarılması için takipçiler yönlendirilirken, aynı zaman da desteklenmektedir. Çift yönlü iletişim söz konusudur. Bu liderlik tarzına 'satan' denilmesinin sebebi; çoğu yönlendirmenin hala lider tarafından yapılmasındandır.

**Katılımcı:** Düşük düzeyde iş, yüksek düzeyde ilişkiye dönük liderlik tarzını ifade etmektedir. Lider, takipçileri ile beraber hareket edip, onları desteklemektedir. Bu liderlik tarzının 'katılımcı' olarak tanımlanmasının sebebi, liderin karar sürecine takipçilerini de dâhil etmesinden kaynaklanmaktadır.

**Yetki Göçeren:** İş ve ilişki boyutuna düşük düzeyde önem verildiği liderlik tarzıdır. Takipçiler, neyi, nasıl ne zaman yapacaklarını kendileri karar vermektedir. Takipçilerin, minimum seviyede yönlendirildiği liderlik tarzıdır (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979, s. 422).



Diğer durumsal teorilerden farklı olarak, Hersey ve Blanchard, örgütsel başarımın sadece lidere bağlı olmadığını, takipçilerin olgunluk düzeyini de bağlı olduğunu ifade etmiştir. Olgunluk düzeyi, insanların davranış ve tutumlarını yönlendirmede kendi iradesi ile sorumluluk alma yönündeki istek ve kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. **Olgunluk düzeyi (OD)**, dört temel boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

- **OD (1):** Takipçilerin örgütsel amaçları gerçekleştirecek donanımları son derece yetersizdir. Aynı zamanda işleri gerçekleştirmek için motivasyonu ve çalışma azimleri azdır. Böyle bir ortamda liderler, tüm kararları kendi vermektedir ve takipçilerini sürekli denetime tabi tutmaktadır.
- **OD (2):** Takipçiler, OD (1) grubundaki insanlarla aynı özellikleri taşımaktadır. Fakat farklı olarak liderin talimatları doğrultusunda işi başarma yönünde istek ve azimleri bulunmaktadır.
- **OD (3):** Bu gruptaki insanlar, amaçlara ulaşmak için yeterli bilgi, beceri ve tecrübeye sahiptir. Buna karşın, çalışmak için istek ve motivasyonları yoktur.
- **OD (4):** Hem iş hem de psikolojik olgunluk düzeyinin yüksek olduğu gruptaki insanları ifade etmektedir. Liderin, işe ve ilişkiye yönelik neredeyse hiçbir ek davranış göstermesi gerekmez (Koparal ve Özal, 2013, s.116).

Örgütteki insanların olgunluk durumuna göre, dört liderlik tarzından biri seçilmelidir. Bu teori şu şekilde formüle edilebilir;

Anlatan= OD (1), Satan= OD (2),  
Katılımcı= OD (3), Yetki Göçeren= OD (4).

Sonuç olarak yukarıdaki eşitlik sağlandığında, mevcut duruma göre en uygun liderlik tarzı uygulanmış olmaktadır (Hersey vd., 1979, s. 423).

### 1.3. Liderlik Tarzları

Tarz; özel oluş veya davranış biçimi, üslup olarak tanımlanmıştır (TDK, 2010). Liderlik tarzı, liderlerin davranış biçimleri, üsluplarıdır. Daha geniş bir ifade ile lider davranışlarının tutarlı bir şekilde karakterize eden bir modeldir. Liderin davranışları, takipçilerin örgütten memnuniyetini, güvenini, örgütsel vatandaşlık ve bağlılık duygusunu direkt olarak etkilemektedir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014, s.58). Bu bağlamda liderlik tarzı, örgütsel çıktıları en çok etkileyen unsurlardandır ve

muhtemeldir ki yönetim ve endüstriyel psikoloji alanından en çok araştırılan konulardan biridir. Muhtemeldir, çünkü liderin davranışları, liderliğin çekirdeğini oluşturmaktadır (Fiaz, Su ve Saqip 2017, s.145). Koşullar değiştikçe yönetim ve organizasyonun paradigmaları da değişmiştir. Bu değişimden doğal olarak, liderlik alanı da etkilenmiş, zamanla liderliğe bakış açısı değişmiştir. Çalışmamın bu kısmında, liderlik tarzları dönemsel olarak kategorize edilmiş, her dönemin öne çıkan liderlik tarzları açıklanmıştır.

### **1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları**

Farklı ülkelerde yaşanan demokratik gelişmelere bağlı olarak, 1920’li ve 1930’lu yıllarda otokratik ve demokratik yönetim tarzları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Ama yönetim tarzı üzerine en net ayrımı Kurt Lewin ve meslektaşları yapmıştır. Lewin ve arkadaşları yürüttükleri araştırmalardan yola çıkarak liderlik tarzlarını otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı olarak sınıflamıştır (Gastil, 1994, s. 384).

#### **1.3.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı**

Otokratik sözcüğü, otokrasi ile ilgilidir. Otokrasi, hükümdarın bütün yetkileri elinde bulundurduğu yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır. Tanımdan anlaşıldığı gibi, otoriter bir yönetim söz konusudur. Otorite; yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı ya da gücüdür (TDK, 2010). Bu liderlik tarzında merkezileşme vardır ve lider tüm yetkileri kendisinde toplamaktadır. Örgütle alakalı tüm kararları da lider vermektedir. Otoriter liderler, takipçileri ile iletişim kurmaz ve sadece emir vermektedir. Sert ve subjektif bir yönetim tarzıdır. Takipçiler, ödüllendirme, cezalandırma ve zorlayıcı güç kaynakları ile motive edilmektedir ve lider tarafından sürekli denetim altında tutulmaktadır. Bu yönetim tarzında lider işe dönük davranış sergilemektedir. Lider, Hersey ve Blanchard’ın ‘anlatan’ olarak sıfatlandığı rolü üstlenmektedir. Kısaca disiplini ön planda tutan katı bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik, alternatif seçeneklerin olmadığı durumlar için son derece uygun bir yönetim tarzıdır. Kriz zamanlarında, zaman kısıtlı olan işlerde ve acil durumlarda otoriter bir lider gereklidir. Çünkü böyle zamanlarda problemleri çözmek için fikir alışverişi

yapacak yeterli zaman yoktur. Otokratik liderlik tarzında, lider kendini daha güçlü ve rahat hissetmektedir. Ayrıca bu stil, örgütte hızlı karar verilmesine olanak sağlamaktadır (Arıkan, 2001, s. 240-242).

Otokratik liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde üretkenlik ve görevleri gerçekleştirme oranı yüksek düzeydedir. Buna karşın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Takipçilerde hoşnutsuzluk, saldırganlık ve düşmanca hisler meydana gelmektedir. Ayrıca personel devir hızının da yüksek olmasına sebep olmaktadır (Vugt vd., 2004, s.4). Otokratik liderlik tarzının diğer sakıncaları ise çatışmalara sebep olması ve yaratıcılığa engel olmasıdır. Ayrıca dedikodu ve iftira, yaygın bir davranış biçimi haline gelmektedir. Gerilimli ve güvensiz bir çalışma ortamının oluşmasına sebep olmaktadır (Arıkan, 2001, s.242).

Bu liderlik tarzı geleneksel ve otokratik bir toplumda yetişmiş insanlar için uygun bir yönetim tarzıdır. Geleneksel toplumlarda, aile yaşamından devlet yönetimine kadar, kararların liderler tarafından verilmesi beklenmektedir. Büyüğe karşı saygı söz konusudur, büyüklerin ve liderlerin bilgili olduğuna inanılmaktadır. Dolayısıyla toplumsal kültür, insanların liderden beklenen liderlik tarzını etkilemektedir (Koparal ve Özalp, 2013, s.101).

### **1.3.1.2. Demokratik Liderlik Tarzı**

Demokratik liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzının karşıtıdır. Demokratik liderlikte, takipçilerin yönetime katılması teşvik edilmektedir. Bu yüzden literatürde katılımcı liderlik olarak da kullanılmaktadır (Koparal ve Özalp, 2013, s.102). Demokratik liderler, takipçilerini etkilemek için uzmanlık gücünü kullanmaktadır. Bu liderlik tarzında, örgütte oluşan sorunlar tüm üyelerle paylaşılmaktadır. Herkesin fikri alındıktan sonra, alternatifler arasından mutabık kalınan bir seçenek belirlenerek yürürlüğe konulmaktadır. Demokratik liderler, takipçilerine güvenir, onları tartışmaya teşvik eder ve bu sayede bir güven ortamı oluşmasını sağlamaktadır. İş bölümü ve sorumluluk dağıtımı, üyelerle birlikte planlanmaktadır (Arıkan, 2001, s. 242). Ancak demokratik liderler, yönetim tarzı sebebiyle, takipçilerinin gözünde gereksiz ve değersiz görülme riski ile karşı karşıya kalabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus şudur: demokratik liderler, kontrolü tamamen takipçilerine bırakmadan, amaçlara

ulaşmak için onlarla beraber hareket etmeyi tercih etmelidir (Koparal ve Özalp, 2013, s.102).

Demokratik liderler, nihai kararı kendisi verse bile, tüm üyeleri karar sürecine katılmayı mutlaka teşvik etmektedir. Bu da takipçilerin iş tatmininin artmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda takipçilerin becerilerinin artmasını sağlamaktadır. Bir diğeri önemli avantajı da liderin sorumluluğuna paylaşılarak asıl işlerine daha fazla odaklanması sağlanmaktadır. Takipçilerin süreçlere katılım sayesinde, terfi ve diğeri finansal kararlara ulaşma konusunda kendi kaderlerini kendilerinin tayin edebileceğini bilmesi, onları daha fazla motive etmektedir (Bhatti vd., 2012, s.193). Demokratik liderlik tarzının tüm olumlu yönlerini karşın, bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. İzleyicilerin yeterince kalifiye olmadığı örgütlerde, uygulamalar etkin bir şekilde yürümez. Hızlı karar verilmesi gereken konularda, problemlerin yavaş çözümlenmesine neden olabilir. Ayrıca takipçilerin uzmanlık alanı olmayan konularda fikrinin sorulması, onları ve lideri zor duruma sokabilir ve yanlış fikirlerin savunulmasına sebep olabilir (Arıkan, 2001, s.242; Koparal ve Özalp, 2013, s.101). Son tahlilde, olumlu ve olumsuz yönleri kıyaslandığında, demokratik liderlik çoğru zaman iyi sonuçlar vermektedir. Ekip çalışmasının gerekli olduğu zamanlarda ve hızdan ziyade kalitenin önemli olduğu durumlarda kullanılması uygun bir liderlik tarzıdır (Bhatti vd., 2012, s.193).

### **1.3.1.3. Liberal Liderlik Tarzı**

Liberal liderlik tarzı, verimsiz ve tatminsiz insanların olduğu örgütlerde ortaya çıkmıştır. Otokratik ve demokratik liderlik tarzı arasındaki karşıtıktan doğmuştur. İki liderlik tarzı arasındaki ilk kavramsal ayırım, liberal liderlik tarzıdır (Gastil, 1994, s.384). Liberal, Fransızca kökenli bir kelimedir ve özgürlük ve serbestlikle ilgili anlamına gelmektedir (TDK, 2010). Liberal liderlik tarzında lider, takipçilerine hiçbir şekilde müdahale etmez ve onlara tam özgürlük tanıyan yönetim tarzını benimsemektedir. Bu yüzden tam serbesti veren liderlik tarzı olarak da bilinmektedir (Koparal ve Özalp, 2013, s.102). Bu yönetim tarzında liderlik kullanılmaz, ya da liderlik uygulamaktan kaçınılmaktadır. Liberal liderler, takipçileri ile sorun yaşamamak için sorumluluktan kaçınır ve onların ihtiyaçlarına yönelik bir davranış sergilemezler. Daha çok kendi kişisel işleri ve gelişimleri ile ilgilenmektedir. Bu

nedenle takipçiler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kendi imkânları ile yapmaktadır (Örücü ve Çoban, 2017, s.4). Bu stili kullanan liderlerin felsefesi “*bırakınız yapsınlar*” (*laissez faire*)’dır ve tüm müdahaleci uygulamalardan arınmışlardır (Wikipedia, 2021). Liberal liderler ne işe yönelik ne de kişiye yönelik davranış sergilemez. Onlara göre insanların davranışları öngörülemez ve kontrol edilemezdir. Bu yüzden insanları anlamaya çalışmak zaman ve enerji kaybıdır. Bu tarz liderler, düşük bir liderlik profili çizer, takipçilerin bütün tercihlerini saygı duyar ve örgütte tam anlamıyla rahat bir ortam oluşmasını sağlamaktadır. Mevcut işleri, sadık birkaç takipçi ile yürütmeye çalışmaktadır. Hedefler ve amaçlar, sadece zorunlu kalınan durumlarda lider tarafından belirlenmektedir (Fiaz vd. 2017, s.147). Yaratıcılığın gelişmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkması adına uygun bir liderlik tarzıdır. Fakat otorite boşluğundan kaynaklı huzursuzluk ve anarşi çıkma tehlikesi, bu yönetim tarzının en büyük sakıncasıdır. Ayrıca herkes kişisel amaçlara yönelme eğiliminde olabilir ve örgütsel amaçlar geride kalabilir. İnsanların çoğu işlerden ve kendilerinden sorumlu bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Bu insanlığın doğasında olan bir hissiyattır. Liberal liderliğin olumlu yanları olsa bile, liderlik kavramının ruhu ile bağdaşmadığı söylenilebilir (Koparal ve Özalp, 2013, s.102).

### **1.3.2. Modern Liderlik Tarzları**

Küreselleşme olgusu, toplumsal ve kurumsal alanlardaki dinamiklerin değişmesine neden olmuştur. Bu değişim, yönetimleri ve örgütleri de etkilemiş, bu alanda yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Buna paralel olarak, araştırmacılar tarafından liderlik literatürüne yeni yaklaşımlar kazandırılmıştır. Durumsallık liderlik yaklaşımları, özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorilerine getirilen eleştirileri kısmen gidermiştir. Ancak hala liderlik olayının geçerliliği üzerine bir mutabakata varılamamış, araştırmalar devam etmiştir. Bu çalışmaların sonucunda, modern liderlik tarzları çatısı altında; işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllarda ortaya çıkan bu yaklaşımlar, ilerleyen yıllarda geliştirilmiştir (Güney, 2020, s.408).

#### **1.3.2.1. İşlemsel Liderlik Tarzı**

Liderlik, temelde takipçileri etkileme işidir. 1970’li yıllarda liderlerin, takipçilerini nasıl etkilediğini açıklayan iki yeni yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar

işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzıdır. İşlemsel liderlik tarzı ve dönüşümcü liderliğin, ilk olarak 1978’de James McGregor Burns tarafından temelleri atılmıştır. Burns, işlemsel ya da dönüşümsel sürecin, liderliği anlamının en iyi yolu olduğunu ifade etmiştir. İşlemsel liderlikte, çoğu liderin takipçileri ile bir pazarlık ilişkisi içinde olması söz konusudur. Bu pazarlığın amacı ise işlerin başarılmasıdır (Deluga, 1988, s. 457). Daha sonra Bernard Bass (1990), bu düşünceyi geliştirerek işlemsel liderlik tarzını literatüre kazandırmıştır. Yazar, lider- takipçi ilişkisi ekseninde, yönetim tarzını dört boyutta ele almıştır. Bunlar;

- **Koşullu Ödüllendirme:** Lider, takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda ne yapılmasını gerektiğini belirleyip, onlarla bir anlaşma yapmaktadır. Bu anlaşmaya takipçilerin onay vermesi halinde, onlara ödül vaat etmektedir. Koşullu ödüllendirme tarzında, lider ve takipçileri arasında iyi performans ve çaba ile ödül alışverişi olmaktadır.
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Lider, aktiftir ve proaktif davranmaktadır. Faaliyetleri sürekli izler, standart faaliyetten sapmaları belirler ve düzeltici eylemleri gerçekleştirmektedir.
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Lider, faaliyet sürecinde pasif durumdadır. Sadece faaliyetlerin standardın dışına çıktığı durumlarda müdahale etmektedir. Lider sapma ve hata olduğunda devreye girmektedir.
- **Liberal Yönetim:** Liberal liderler, eylemsiz durumdadır. Karar vermekten ve sorumluluk almaktan kaçınırlar ve genellikle ihtiyaç duyulduğunda ortada olmazlar (Bass, 1990, s.22; Bass, 1997, s. 21).

Bu liderlik tarzında liderin takipçileriyle, örgütsel amaçlar doğrultusunda göstereceği davranış tarzı üstünde durulmuştur. İşe yönelik bir liderlik tarzıdır ve takipçileri işleri başarmak için harekete geçirmek, temel amaçtır. Bu yönetim tarzında, yaratıcılık ve yenilikçilik önemli değildir. Önemli olan işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürümesidir. Durgun büyüme ve tasarruf tedbirlerinin olduğu dönemler için uygun bir liderlik tarzıdır (Koparal ve Özalp, 2013, s.104).

### 1.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı

Dönüşüm; olduğundan başka şekle girme, başka bir hal alma ve biçim değiştirme anlamına gelmektedir. Dönüşümcüde dönüşüm taraftarı, transformist kişidir

(TDK, 2010). Dönüşümcülük, liderlik bağlamında ilk olarak 1970'li yıllarda incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin amaç ve hedeflerini değiştirmek suretiyle yeniden biçimlendirmesi olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderlik, işlemsel liderliğe ek olarak, izleyenlerin moral ve motivasyonları artırma eğilimindedir ve adalet, hak, özgürlük, eşitlik gibi değerlere önem vermektedir. Dönüşümcü liderlikle ilgili daha sonra birçok çalışma yapılmış olsa da literatürde en çok kabul gören Bass 'ın (1990) dönüşümcü liderlik teorisi olmuştur (Güney, 2020, s.410). Bass (1990), dönüşümcü liderliği dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlar;

- **Karizma (İdealleştirilmiş Etki):** Liderin, takipçilerine vizyon ve misyon duygusu kazandırması, onlar tarafından saygı görmesi ve güvenilmesini ifade etmektedir. Karizmatik liderler, takipçileri için bir rol modelidir. Takipçiler, liderleri ile özdeşleşmek istemektedir. Bu tarz liderler, risk almaya eğilimli, kararlı, ısrarlı, kendine güvenen ve yetkin bireylerdir. Liderin karizması, takipçileri tarafından idealleştirilmiş etkiler toplamıdır. Bu etkilerin toplamı, takipçilerinin algısını oluşturmaktadır. Bir diğer idealleştirilmiş etki de liderin kendi görüşlerinin kendi davranışa yansımalarıdır. Karizmatik liderin idealleştirilmiş etkisi, takipçileri tarafından olağan üstü ve doğaüstü bir kişi olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu etkiye atfedilen sebepler, liderin kararlı, ısrarlı ve risk alıcı davranışlarıdır.
- **İlham Verici (Telkin ile) Motivasyon:** Lider, takipçilerine önemli amaçları anlatmak için basit yollar kullanmalıdır. Örgütün yüksek beklentilerini karşılamak amacıyla, takipçilerin çabalarını sembollerle ve diğer basit yöntemlerle yönlendirmelidir. Telkinle motivasyon, idealleştirilmiş etki ile ilişkilidir ancak aynı anlamda kullanılmamaktadır. Burada lider, takipçilerini sembol, slogan ve görsellerle etkileyerek, onlara işleri başarma bağlamında ilham vermektedir. Bu sayede iyimser ve coşkulu bir örgüt iklimi oluşmasını amaçlamaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderler, takipçileri için yüksek beklentileri içeren cazip bir gelecek tablosu çizmektedir.
- **Entelektüel Uyarım:** Liderler, takipçilerini zeki davranışlara, gerçekçiliğe ve sorunları dikkatli bir şekilde çözmeye teşvik etmektedir. Yaratıcı düşünme konusunda onları cesaretlendirmektedir ve eski sorunlara yeni çözüm yolları bulmalarına yardımcı olmaktadır.

- **Bireysel Destek:** Lider, her bir takipçisine bireysel olarak ilgi göstermeli, onlara koçluk yapmalı ve tavsiyeler vermelidir. Takipçilerinin öğrenme ve gelişimleri için fırsatlar yaratmalıdır. Lider ve her bir takipçisi arasında birebir ve çift yönlü bir iletişim olmalıdır (Bass, 1990, s. 22; Bass, 1997, s. 21).

Dönüştürücü liderlikte, duygusal faktörlerin özgül bir ağırlığı vardır. Takipçilerin, iş ahlakı açısından yükseltilmesi önemlidir. Karizmatik özelliklerin, dönüştürücü liderlikte önemli bir payı vardır ancak tek başına yeterli değildir. Lider, karizması ile ilham kaynağı olmalı ve izleyenlerini motive etmelidir. Motivasyon sürecinde; takipçilerini her konuda bilgilendirip, onları yüksek hedefler koyma hususunda teşvik etmeli ve kişisel amaçlardan ziyade, örgütsel amaçları öncelikli hale getirmelidir. Dönüştürücü liderlikten bahsedilebilmesi için, dönüşümün belirli kademelerde değil, tüm örgütte yaşanması gerekmektedir. Lider, dönüşüm için örgütü yeniden yapılandırmalı ve takipçilerini bu dönüşüme zihinsel olarak hazırlamalıdır. Takipçilerin, örgütsel dönüşüm için gerekli olan en üst düzey performans göstermesi için onları desteklemektedir. Kısaca dönüşümcü liderlik, kolektif ve bütüncül bir yönetim anlayışıdır (Güney, 2020, s.416).

Son olarak, liderliğin doğuştan mı yoksa eğitim ve öğrenme yoluyla öğrenilebilen bir davranış mı olduğu uzun yıllardır süregelen bir tartışma konusudur. Bass (1990), her seviyedeki insanlara dönüşümcü liderlik eğitimi verildiğini ama sadece karizmatik insanların bu liderlik tarzını öğrenebildiğini ifade etmiştir.

### **1.3.2.3. Karizmatik Liderlik Tarzı**

TDK (2010), karizmayı ‘etkileyici’, karizmatik sözcüğüne de ‘etkileycilik’ olarak tanımlamıştır. Eski Yunan felsefesinde ‘ilahi hediye’ olarak kullanılan karizma, Yunanca kökenli bir kelimedir ve ‘armağan’ anlamına gelmektedir. Karizmanın ilahi bir hediye olduğu kabul edilmektedir ve istisnai güçlere sahip olan insanlarda var olduğuna inanılmaktadır. Bu kavramı bilimsel açıdan ilk olarak Max Weber ele almıştır. Weber, karizmayı özel bir kutsallık ve kahramanlık bağlamında bir bireyin yeteneklerine ve karakterine olan bağlılık olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderlik, takipçilerine yol gösteren, onları heyecanlandıran ve güven veren, sıra dışı amaçları olan ve ilham kaynağı olan liderlik tarzının olduğu durumları ifade etmektedir. (Güney, 2020, s.425). 1976 yılında, karizmatik liderliği temellendiren, teori haline



getiren ilk araştırmacı Robert J. House'dir. Karizmatik liderlik, literatürde benlik teorisi olarak bilinmektedir. House (1976), karizmatik liderliği gizemli ve halk ağzı ile ifade etmek yerine, test edilebilir önermeler dizisi ile açıklamıştır. Lider ve takipçileri arasındaki karizmatik ilişki sarmalını kanıtlayan unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar liderin, takipçileri üzerinde normalin çok üzerinde bir etki oluşturmasını sağlamaktadır. Bu etkilere bağlı olarak, takipçiler lidere gönüllü olarak itaat etmektedir, ona karşı saygı ve sevgi duymaktadır. Takipçiler, liderin değer yargılarının doğru olduğunu düşünür, örgüt misyonuna bağlı kalır ve bu misyon doğrultusunda yüksek bir performans göstereceğine inanmaktadır. Karizmatik liderlikle ilgili öne çıkan bir diğer yaklaşım ise atıf yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre karizmatik liderlik, takipçilerin lidere yönelik atıf yaptığı özelliklere dayanmaktadır. Atıf yapılan bu özellikler; liderin sıra dışı davranması, duyguları kullanarak takipçilerin değerlerine hitap etmesi, özverili ve iyimser olması, kendine güveni tam olması ve son olarak yeni ve çekici bir vizyon ortaya koymasídır (Yukl, 2018, s.312).

Liderin karizmasını, dönüştürücü liderliğin önemli bir boyutu olarak gören Bass'a (1990) göre karizmatik liderler, güç ve etkileme kudretine sahiptir. Takipçileri, kendilerini liderle özdeşleştirir ve onun gibi olmak istemektedir. Lidere yüksek derecede güven duymaktadırlar. Karizmatik liderler, harika işler yapabilmesi ve ekstra çaba harcamaları için takipçilerine ilham ve coşku vermektedir. Bir lideri karizmatik yapan, üç olağan üstü karakteristik özellik vardır. Bunlar; baskın bir kişiliği olması, özgüveni yüksek olması ve kendi değerlerine karşı güçlü bir inancı olmasıdır (House, 1976, s.28). Karizmatik liderin temel davranışları ise tasarımcılık, canlandırıcı ve güven verici olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Tasarımcılık, takipçilerde heyecan yaratacak bir gelecek tasarlamak ve bu geleceğin planlamasını yapmaktır. Canlandırıcı boyut, amaçlara ulaşmak için örgütte enerjik bir hava yaratmaktır. Güven verici olması ise, takipçilerin yüksek derecede performans gösterebilmesi için onlara psikolojik yönden destek olmasıdır. Genel olarak karizmatik liderlerin ayırt edici özellikleri vardır. Bu özelliklerin çoğunun doğuştan geldiği söylenilebilir. Tarih boyunca karizmatik lider olarak kabul edilen kişiler, önemli işleri başarmış kabul edilen kimselerdir (Güney, 2020, s.430).

### 1.3.3. Pozitif Liderlik Tarzları

1990'ların sonları ve 2000 yılından itibaren, pozitif örgütsel davranış düşüncesinin öne çıkmasıyla beraber, pozitif liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji ilkeleri üzerine inşa edilmiş ve insanların pozitif davranışlarına odaklanmıştır. İnsan odaklı bu düşünce, pozitif eğilimli psikolojik sınırlar ve güçlü / olumlu yönler ile ilgilenmektedir (Baykal, 2017, s.12). Pozitif liderliğin amacı, takipçilerinin mutluluğunun ve refahının artırılmasıdır. Pozitif liderler; umutlu, iyimser, öz bilinç ve psikolojik dayanıklılığı yüksek kimselerdir. Bu tarz liderler, örgütlerde pozitif bir iklim oluşturmaktadır ve pozitif iletişime önem vermektedir. Pozitif liderlerin en çok öne çıkan özelliği, erdemli insanlar olmalarıdır. (Ekşili, 2019, s.29). Erdemli liderler, kendilerine bu sıfatı atfeden bir liderlik felsefesine sahiptir. Bir liderin erdemli olarak sıfatlandırabilmesi için, ahlaki davranışları esas alan bir liderlik felsefesine sahip olması gerekmektedir.

Liderlik felsefesi yaklaşımın odak noktası; liderlik ile ilgili fikirler, liderin davranışları ve bunların dayandığı ilke, inanç ve değerlerdir. Daha geniş bir ifade ile liderlik felsefesi; toplumsal özellikler, bireylerin davranışları, değerler, inançlar bağlamında liderin nasıl olması gerektiği ve hangi tür davranışlar sergilemesi gerektiği ile ilgilenmektedir (Koçel, 2018, s. 607). Özgüven ve bilgi, liderlik için önemli argümanlardır. Ancak kimi zaman bu argümanlar, liderlerin büro patolojik davranış bozukluğu göstermesine neden olmaktadır. Büro patolojik rahatsızlığı olan liderler, ahlak kurallarını çiğneme eğilimindedir. Böylece liderlerin gayri ahlaki davranışlar sergilemesi, örgütlerin yozlaşmasına sebep olmaktadır. Tersine, liderlerin etik ilkelere bağlı kalması ve ahlaki davranması ise örgütlerin tutunmasını sağlamaktadır. İnsanları bir arada tutan, paylaşılan etik değerlerdir. Bunu birlikteliği sağlaması gereken kişi de kuşkusuz liderlerdir. Dolayısıyla liderlerin değerler konusunda rol model olması, takipçilerini de olumlu yönde etkileyecektir. 2000'li yılların başlarında, ABD'de yaşanan ve tüm dünyada ses getiren 'Enron Skandalı' ve 'Worldcom Skandalı' etik yönetim anlayışının önemini tekrar gündeme getirmiştir. Şirket yöneticileri, kamuoyunu yanıltarak şahsi davranmış ve hissedarların önemli kayıpları yaşamasına neden olmuştur. Etik dışı davranışlar, söz konusu şirketlerin iflası ile sonuçlanmıştır (Güney, 2020, s.343). Etik dışı yönetim, maddi hasarların yanı sıra insanların yaşamlarında manevi hasarlarda bırakmaktadır. Belirtildiği gibi liderliğin esası, takipçileri etkilemektir. Bu etkileme gücünü nasıl ve ne yönde kullanacağı ise liderlik

felsefesi ile alakalıdır. Etkileme gücü yüksek liderler, şayet kötü niyetli ise, takipçilerini de etik dışı uygulamalara ortak ederek, onların suç işlemesine sebep olabilir (Yukl, 2018, s.340). Bu noktadan hareketle, liderlerin davranışları, örgütleri ve insanların kaderini doğrudan etkilemektedir. Liderleri etik davranış yönünden inceleyen pozitif liderlik tarzları, modern liderlik kuramlarından otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, manevi (ruhsal) liderlik ve etik liderliği içermektedir. Dönüşümcü liderlik kuramı da etik konusunu önemsemektedir. Fakat bu boyutu güçlü bir şekilde vurgulamadığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Söz konusu liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır.

### **1.3.3.1. Otantik Liderlik**

Otantiklik, sosyoloji ve eğitim alanlarında 1900'lü yıllardan beri araştırma konusuyken, liderlik bağlamında henüz yeni bir araştırma alanıdır. Özellikle 2000 yılından itibaren araştırmacıların ilgisi artmıştır. Otantik liderlik, liderin otantik davranışlar sergilemesine atfedilmiştir. Otantiklik, bir insanın kendini bilmesi, kabullenmesi, olduğu gibi davranması ve kendine karşı dürüst olmasını ifade etmektedir. Otantik liderliğin felsefesi, standart bir lider profili çizmek ve lider görünümü vermek yerine; kendin olmak ve olmak istenilen gibi liderlik yapmaktır (Tabak ve diğerleri, 2012, s.93). Otantik liderler; kendisinin ve takipçilerinin güçlü yönlerinin, bilgi seviyesinin, değer ve inançlarının farkında olan; yönetiminde bu faktörleri dikkate alan kendine güvenen, iyimser, umutlu ve yüksek ahlaki karakteristik özelliklere sahip kimselerdir. Otantik liderliğin uygulandığı örgütlerde, pozitif psikoloji ve örgütsel gelişim artarken, aynı zamanda öz denetim ile öz farkındalık sağlanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005, s.322). Kavrama ilişkin, farklı kuramcılar tarafından yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Bütün tanımlardan yola çıkarak, otantik liderlik genel manada; liderin söylemleri, davranışları ve değerleri arasında tutarlılık olmasıdır. Bu yaklaşımın amacı, daha önce geliştirilmiş etkili liderlik yaklaşımlarının etik kaygılarla yeniden değerlendirerek bütünleştirmektir. Otantik liderler, karakteristik özellikleri gereği, takipçileri için doğru ve adaletli olanı yapmaya, şeffaf davranma ve onların refahını arttırma eğilimindedir. Bu sayede lider ve takipçileri arasında güvene dayalı bir ilişki tesis edilmektedir. Otantik insanların liderliğe bakış açısı, saygı ve güç ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik değil; değerlerini

ve inançları doğrultusunda eylemlerde bulunmaktır. Eylemlerinin motivasyonu sevilmeye ve statükoculuk değil, ahlaki değerleridir. Bu tarz liderler, daha az savunmacı davranışlar göstermektedir. Bu sayede geri bildirimlerden ve hatalardan ders alarak öğrenmeye açık bir lider profili çizmektedir. Otantik liderlerin takipçilerini etkileme yöntemi, otantik davranışlar sergilemesidir. Şöyle ki; şeffaf, dürüst, kendinden emin, iyimser, umutlu ve etik davranan bir liderden etkilenmek, ona inanmak daha kolaydır. Son olarak, otantik liderlik düşüncesi, halen net olarak etki süreçlerine açıklamaya muktedir değildir. Örneğin, otantik liderlik ideal bir liderlik midir yoksa etkili liderliğin bir betimlemesidir sorularının cevabı henüz bulunamamıştır. Bu ve buna benzer ikilemlerin ortadan kalkması için, konu ile ilgili birçok araştırmaya ihtiyaç vardır (Yukl, 2018, s.352).

### **1.3.3.2. Hizmetkâr liderlik**

Hizmetkâr liderlik, 1970’li yıllarda Robert Greenleaf tarafından liderlik literatürüne kazandırılmıştır. Greenleaf, okuduğu “doğuya yolculuk” isimli kitaptaki “Leo” karakterinden esinlenerek bu kuramı geliştirmiştir. Söz konusu kitaba göre Leo, bir grup insanla birlikte yolculuğa çıkmıştır. Leo, yolculuk esnasında grup üyelerinin her konuda yardımına koşup, onların adeta hizmetkârı pozisyonundadır. Leo, empati duygusu yüksek bir karakterdir ve yolculuk esnasında diğer grup üyelerini şarkı vb. aktivitelerde motive edip, grubun dinamiğini korumaktadır. Leo sayesinde herkes mutlu ve motivedir. Ancak bu durum, Leo’nun ortadan kaybolmasıyla tam tersi bir hal almıştır. Leo ile birlikte gruptaki canlılık ve başarılı performans da yitirilmiştir. Leo karakterinden etkilenen Greenleaf, liderlik açısından bir okuma yaparak, liderin birincil görevinin takipçilerine hizmet etmek olduğunu öne sürmüştür. Lider, hizmetkâr bir karakterde olmalıdır (Çalışal ve Yücel, 2019, s.169). Hizmetkâr liderliğin temel özelliği, kişisel çıkarların peşinden koşmamaktır (Dierendonck, 2011). Daha geniş ve açık bir tanımla hizmetkâr liderlik; yetkilendirmeyi ve bireysel gelişimi, takipçilerin refahı, sağlığı ve mutluluğu ile tutarlı hale getirmek ve bu tutarlı amaçların gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmektir. Hizmetkâr bir lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıp, onların daha olgun, bilge ve sorumluluk sahibi birer insan olmalarını teşvik etmelidir. Lider, her konuda takipçilerini dinleyip, olumlu ve olumsuz duygularını paylaşmaktadır. Hizmetkâr liderler, takipçileri üzerinde bir

tahakküm kurma niyetinde değildir. Takipçilerine güvendiğini hissettirmek için güçlendirme uygulamalarını sıklıkla kullanmaktadır. Tüm bunlar sayesinde örgütte güvene dayalı bir iklim yaratmaya çalışmaktadır. Hizmetkâr liderler, ahlaki davranışlarıyla takipçilerine örnek olmalıdır. Liderin örnek davranışlarının, takipçilerine de sirayet etmesi beklenmektedir. Bu sayede, toplumda, ahlaklı insanların sayısının artması sağlanmaktadır (Yukl, 2018, s.349).

Greenlaf'ın çalışmasından, hizmetkâr liderliğin on karakteristik özelliği belirlenmiştir. Bunlar;

- Takipçilerini dinlemek, onların iradesini tanımak ve örgütsel iletişimi vurgulamak.
- Empati yapmak, takipçileri kabullenmek.
- Örgütü bütünleştirme ve iyileştirme yeteneğine haiz olmak.
- Farkındalık düzeyi yüksek olmak.
- Pozisyon gücünden ziyade, kişisel argümanlarını kullanarak ikna etmek, etkilemek.
- Kavramsallaştırma; bugünün ötesinde, gelecek için ihtiyaç duyulan bir felsefe ortaya koyabilmek.
- İleri görüşlü olma, işleri ilgili durumları ön görebilme, sezgisel düşünebilme kabiliyeti.
- Yöneticilik yapabilmesi, takipçilerinin ihtiyaçları dâhilinde örgütü güven ortamı içinde yönetebilmek.
- Takipçilerinin gelişimine daima destek olmak, onların fiziksel, psikolojik ve mesleki gelişimini beslemek.
- Örgüt oluşturabilme, insanlara topluluk olarak yaşamaların gerekliliğini anlatmak (Dierendonck, 2011, s.1232).

Hizmetkâr liderlik, dışarıdan birilerinin dikte etmesiyle gerçekleşmez. Kişinin kendi iç dünyasında keşfettiği, gönüllü bir liderlik türüdür. Bir kimsenin hizmetkâr lider olması, onun karakterinden ve kültüründen kaynaklanmaktadır. Bu tarz liderler, makam ve mevki heveslisi değildir, aksine kendinden sonra da başa gelecek hizmetkâr bir lider yetiştirme gayretindedir (Çalışal ve Yücel, 2019, s.169). Hizmetkâr liderler, görevi boyunca sosyal adaletsizliğe ve eşitsizliğe karşı çıkmalıdır. Örgütün mali çıkarlarına ters düştüğünde bile, etik ilkelere uygun bir şekilde kararlar vermelidir. Bu

liderlik türünün başlıca yararları; takipçilerinin örgütsel bağlılığını ve örgütsel performansı arttırmasıdır. Ayrıca örgütlerde çalışan yönelimli bir kültür oluşmasını ve insanların kendilerini işe adanmalarını sağlamaktadır. Hizmetkâr liderliğin tüm bu avantajlarına karşın, bazı dezavantajları da vardır. Finansal çıkarlar ile takipçilerin refahı çatıştığında, liderin denge kurması zordur (Yukl, 2018, s.351). Diğer yandan liderin mütevazı kişiliği, bazı takipçileri tarafından zayıflık olarak algılanabilir. Ayrıca katı hiyerarşi uygulanması gereken örgütlerde, hiyerarşik düzenin bozulmasına sebep olabilir (Çalışal ve Yücel, 2019, s.169). Yukl'a (2018) göre hizmetkâr liderlik, kâr amacı gütmeyen örgütlere, gönüllü kuruluşlara ve kamusal örgütlere uygun bir liderlik tarzıdır. Çünkü bu tarz örgütlerde, finansal hedefler ile takipçilerin menfaatleri çatışma düzeyleri düşüktür.

### **1.3.3.3. Manevi Liderlik**

Manevi liderlik kuramı 2003 yılında Louis W. Fry tarafından geliştirilmiştir. Fry (2003), çalışmasında 'Spiritual Leadership' kavramı kullanmıştır. Spiritual, 'manevi, ruhani, dini, düşünsel, ruhsal' anlamında kullanılmaktadır. Kavram; 'derin duygu ve inançlarla, özellikle de dini inançlarla' ilintilidir (Dictionary. cambridge, 2021). TDK (2010), spiritüel'i 'tinsel' olarak tanımlamıştır. Tinsel de madde ile alakası olmayan, manevi olarak açıklamıştır. Literatürde, spiritüel liderlik ve ruhsal liderlik gibi farklı kullanımları olan bu liderlik tarzı, çalışmamızda manevi liderlik olarak kullanılmıştır. Maneviyat, dinin bir parçasıdır ve manevi liderlik, dini değerleri kapsamaktadır. Fakat maneviyatı anlamlandırmak için, din ile ilişkilendirmek zorunluluk değildir. Pozitif liderlik kuramlarını gelinceye kadar, liderlik kuramlarında din olgusundan bahsedilmemiştir. Bu durumun sebebi, kuramcılarının mensup oldukları dine üstü kapalı destek oldukları imajı vermek istememesinden kaynaklanmaktadır (Yukl, 2018, s. 351).

Manevi liderliğin önermesi, insanların çalışma ortamında dostluk (toplulukçuluk) ve aşkınlık unsurları ile motive olmasıdır. Aşkınlık, vicdanın sesi ya da kader biçiminde tezahür etmektedir. Aşkınlık, işe ruhunu vererek, manevi ihtiyaçlarını karşılamaktır. Yani bir işte çalışarak sadece ekonomi getiri ve benlik tatmini sağlamaktan öte, çalışmaya yüklenen anlam ve değeri ifade etmektedir. Dostluk (toplulukçuluk) unsuru ise, sevgi ve tamamiyet duygularını tatmin etmek

amacıyla insanların birbirleriyle bağ kurma ihtiyacı hissetmesidir. Dostluk ve aşkınlık, özgeciliği (diğerkâmlık) kapsamaktadır. Manevi lider de, takipçilerini diğerkâmlık olgusuna gözeterek yönetmeli, içsel motivasyonunu arttırmalıdır. O halde manevi liderlik, aşkın bir vizyon ve özgeci değerlere dayanan bir kültürle, takipçilerinin içsel motivasyonu, sadakatini, üyelik bilincini (aidiyet duygusu oluşturma) ve üretkenliklerini arttırmak olarak tanımlanabilir. Manevi liderlik, içsel motivasyonu gerçekleştirmiş ve öğrenen örgütler yaratarak, örgütsel dönüşümün gerçekleşmesi için dizayn edilmiştir. İçsel motivasyon modeli bağlamında geliştirilen bu liderlik kuramı; vizyon, umut, inanç, özgecil, sevgi, işyeri maneviyatı ve manevi olarak iyi olma halini içermektedir. Lider, kendisinin ve takipçilerinin temel ihtiyaçlarından yola çıkarak, bir vizyon yaratmak ve maneviyat için hem bireysel hem de güçlendirilmiş takım çalışmasına önem vermektedir. Manevi liderlikteki amaç, takipçilerinin refahı ve ruhsal olarak sağlıklı ve huzurlu olmasıdır. Fakat tek amaç bu değildir. Bunları yaparken, aynı zamanda performansın ve üretkenliğin de arttırması elzemdir. Hülasa manevi liderlik, liderin, takipçilerinin içsel motivasyonu sağlamak ve örgütün manevi olarak esenliğini korumak amacıyla sergilediği davranış, tutum ve değerlerin toplamıdır (Fry ve Matherley, 2006; Yukl, 2018, s.350).

Bu liderlik tarzının, birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Maneviyatın göreceli bir kavram olmasından dolayı, hangi liderlik davranışlarının manevi liderlik kapsamında olduğu ile ilgili bir görüş birliğine varmak güçtür. Aynı şekilde aşkınlık ve dostluk kavramlarının da tanımlanmasının ve ölçülmesinin güçlüğü, bir başka kısıtlılıktır. Her ne kadar kuramcılar manevi liderlikte dinin gerekliliğine bir ön şart olarak kabul etmesede dini geleneklerine bağlı ve kültürel bağları güçlü örgütlerde kullanılması daha uygundur (Fry ve Matherley, 2006; Yukl, 2018, s.350).

#### **1.3.3.4. Etik Liderlik**

Pozitif liderlik tarzları, ekseriyetle etik değerleri temel alan liderlik kuramlarıdır. Otantik, hizmetkâr ve manevi liderlik tarzlarının etik liderlikle benzer yönleri olmasına karşın, odak noktası bakımından farklılaşan yönleri bulunmaktadır. Otantik liderlik, otantikliği, özgünlüğü ve öz farkındalığı; hizmetkâr liderlik takipçilerin refahını ve iyiliğini, manevi liderlik ise inanç, umut ve vizyonu vurgulamaktadır. Buna karşın etik liderlikte vurgulanan ana düşünce ahlaki yönetim ve etik değerlerdir (Brown and Trevino, 2006). Bu bağlamda, ismiyle müsemma etik

liderlik, söz konusu etik değerlerin üzerine inşa edilmiş bir liderlik modelidir. Etik liderlik türü, çalışmanın ikinci bölümünde detaylı şekilde açıklanmıştır.



## 2. ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK

### 2.1. Etik Kavramı

Bu bölümde, etik kavramı üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda kavramın yakından ilişkili olduğu ahlak kavramı ile etik kavramı arasındaki ilişki incelenecek, etik teorilerin sınıflandırılması ve etik teoriler üzerinde durulacaktır.

#### 2.1.1. Ahlak ve Etik

Etik kavramı ile beraber en çok kullanılan kavram “ahlak” kavramıdır. Kimi zaman aynı, kimi zaman farklı kullanılan ahlak ve etik kavramı arasındaki ilişkiyi ele almak gerekmektedir.

##### 2.1.1.1. Ahlak

Türk Dil Kurumu (2010), ahlak kavramını “*bir toplum içerisinde insanların uymak zorunda oldukları davranışlar ve kurallar*” olarak tanımlamıştır. Aktöre ve sağtöre kelimeleri Türkçede ahlak ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. TDK, ahlakın diğer anlamını ise “huylar” olarak tanımlamıştır. Kelime Arapça kökenlidir ve Arapçada “huy, karakter” anlamına gelirken, Batı dillerinde ise Yunanca karakter anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türemiştir.

Ahlak; bireyin başka varlıklarla olan ve belirli kurallara göre gerçekleşen ilişkilerin bütünü ve bu ilişkileriyle diğer varlıklara yönelen davranışlarını düzenleyen ve anlamlandıran norm, ilke, kurallar ve değerlerin toplamını ifade etmektedir. Bu bağlamda ahlak, belirli bir kültür çevresinde kabul görmüş, belirlenmiş, tanımlanmış ve onaylanan değerler bütünü ve amaçlarla bu değerlerin nasıl sürdürülebilir olacağını, söz konusu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirleyen kurallar kümesidir. İnsanlık tarihi boyunca, inanç, emir, yasak, değerler ve normlara göre şekillenmiş ve bu şekilde endeksli olarak töreleşen ve gelenekselleşen yaşam biçimidir (Cevizci, 2002, s.3). İslam dinine göre ahlak; insanların iyi veya kötü olarak vasıflandırılmasına yol açan manevi nitelikleri, huyları ve bu özelliklerin etkisi ile ortaya çıkan iradeli davranışlar bütünüdür (Çağrı ve Aydın, 1989). Başka bir tanıma

göre ahlak, doğası gereği bencil olan insanların iş birliği yapmasına imkân tanıyan ve topluluk halinde yaşamayı mümkün kılan bir dizi psikolojik uyarlamadır (Gert, 2015).

Genel manada ahlak; insan davranışlarını iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz olarak kategorize eden kurallar bütünüdür. Ahlak kurallarını uyulması ve gayri ahlaki sayılan davranışlardan kaçınılması, ahlaki yaşamı oluşturmaktadır. Ahlak kurallarına bağlılığın toplamı ise vicdandır. Vicdan, ahlak kurallarının denetim aracıdır. Vicdan, insanların ahlak kurallarını uyulmadığı zaman hissettikleri sorumluluk duygusudur. Ahlak kurallarını belirleyen, denetleyen ve koruyan herhangi bir müesses nizam yoktur. Bu yüzden ahlak kurallarına uymak zorunlu değildir ve ahlaklılık, kişilerin vicdanına kalmıştır. Son yıllarda, ahlakın yönetim ve örgütler açısından değerlendirilmesi ile iş ahlakı kavramı öne çıkmış bir kavramdır. İş ahlakı, çalışma hayatındaki bütün ahlaki sorunları içermektedir. Ahlakın, iş hayatında uygulamalı bir alanıdır (Güney, 2020, s.350). İş ahlakı, iş hayatındaki doğru ve yanlış uygulamalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda ahlaki standartların örgütlerin faaliyetlerine nasıl entegre olacağı ile ilgilenmektedir. Çalışma ahlakı da iş ahlakı ile ilintili bir kavramdır. Çalışma ahlakı, işe ve çalışmaya karşı tutum, davranış ve değerlerini kapsamaktadır. Toplumların ve toplum içindeki farklı katmanların işe bakış açıları farklılık arz etmektedir. Kimilerinin önceliği işleri ve kendilerini çalışmaya adanmışken, kimileri ise eğlence ve dinlenceye daha çok önem vermektedir. Çalışmaya önem veren ve çalışma ahlakını sahip insanların karakteristik özellikleri dakik, dürüst, üretken ve öz disiplinli olmasıdır. Çalışma ahlakı kültürüne sahip gruplarda, iş ahlakı de doğru orantılı olarak yüksek düzeydedir (Kurtuluş, 2005, s.740).

#### **2.1.1.2. Etik**

Etik, etimolojik olarak Yunancada ‘karakter’ anlamına gelen ‘ethos’ sözcüğünden türemiştir (Cevizci, 2002, s.3). TDK, etiği töre bilimi olarak açıklamıştır. Töre bilimi, “*Yarar, iyi, kötü vb. sorunları inceleyen, töre ile ilgili bir davranış yasası geliştirilen, neyin uğrunda savaşılmaya değer, yaşama neyin anlam kazandırdığı, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bilim, ahlak bilimi, ilmiahlâk, ahlakıyat*” olarak tanımlanmıştır. Yine TDK etiği; ahlaki, ahlakla ilgili olarak sıfatlandırılmaktadır. Dilimize Fransızca *éthique* kelimesinden geçmiştir (TDK, 2010). Etiğin İngilizce açıklaması, düşünce ya da

davranış biçimlerini etkileyen inançlar ve fikirlerdir (Dictionary. Cambridge, 2021). Ahlak ve ahlakla ilgili olan her şey tarihsel bir süreçtir ve belirli bir pratiktir. Bu pratiğin teorisi ise etik olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda etik ya da ahlak felsefesi, ahlak olgusuna yönelen bilim dalıdır (Cevizci, 2002, s.20). Etik, felsefi anlamda değerlerin esası ve özü, bireysel ve toplumsal hayattaki değer ilişkileri ve bu ilişkilerdeki sorunlar ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla toplumsal yaşamdaki eylem ve davranışları kalıplaştıran düşünsel süreçtir. Bu süreçte ahlakın özü, ahlak ilkeleri ve ahlaklılık üzerine çözüm arayışı söz konusudur. Kısacası etik, ahlak kavramını araştıran bir felsefe disiplini (Alkan, 2016, s.46). Etik ve ahlak tanımlamalarından anlaşıldığı üzere, ahlak ve etik farklı kavramlardır. İnsanlar, ahlaki hayatı bireysel olarak yaşar ve mensubu olduğu toplumunun ilke ve değerlerini baz alarak ahlaki davranışlarını cisimleştirmektedir. Fakat insanlar ahlak kurallarına uymanın yanı sıra, ahlaki değerlerin anlamını üzerine düşünmesi, ahlaki kavramların gerçekliğini ve ne anlam ifade ettiğini araştırması, bunları tartışması ve çıkarımlarını başkalarına aktarması ile ahlak kavramını aşmış, etik yolunda ilerlemiş olmaktadır. Ahlaki davranış sergileyen, ahlak ile ilgili sağduyu çerçevesinde düşünen ve bu yolda ilerleyen herkes sınırlı bir alanda ahlak filozofu sayılabilir. Bu tür insanların düşünce tarzı ise etik ya da ahlak felsefesi olarak adlandırılmaktadır. Buna karşın, ahlaki değerlere kafa yoran herkes etik düşünürü olarak kabul edilemez. Bir kimsenin ahlak filozofu ya da etik düşünürü kabul edilebilmesi için; sistematik, argümantatif, tutarlı ve sorgulayıcı bir biçimde ahlaki problemleri irdelemesi ve etik alanına katkı sunması gerekmektedir (Cevizci, 2002, s.5). Temelde ahlak, etiğin bir alanıdır. Etik, ahlak üzerine felsefe yapmaktır. Ahlak, normlara uygun değerlere uygun olarak doğru ve yanlış olarak kabul edilen somut davranışları belirlerken; etik ise soyuttur ve doğru ile yanlışların teorisidir. Kılavuz (2002) bu durumu şöyle özetlemiştir; ahlaki ilkeler yerine etik ilkeler, etik davranışlar yerine etik ilkeler olarak kullanmak yerinde olacaktır. Etik tarihsel sürecine bakıldığında, kavramla ilgili düşüncelerin geçmişi antik çağlara kadar uzanmaktadır. Etik tarihsel seyri, sosyal, siyasi, ekonomik faktörlerin değişen dinamiklerine göre; zamandan zamana ve toplumdan topluma farklılık göstermiştir. Bu çerçevede etik teoriler; ilk çağ, orta çağ ve modern etik teoriler olarak farklılaşmaktadır (Aktaş, 2014, s.24).

Son yıllarda etik konusuna daha fazla önem verilmesinin, iş hayatına da yansımaları olmuştur. Bu doğrultuda iş etiği, yönetsel etik, çalışma etiği ve meslek etiği gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

**İş etiği:** İş etiği, örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışan insanların görev ve sorumluluklarının, iyi-kötü, doğru-yanlış olarak sistematik bir biçimde değerlendirilmesidir. Diğer bir deyişle, örgütsel faaliyetlere rehberlik eden ve örgütsel davranışın sınırlarını çizen ilke ve standartların toplamıdır (Alkan, 2016, s.54). Başka bir tanıma göre ise işte ve iş uygulamalarında var olan değerler, varsayımlar ve benzeri kavramların ahlaki bakımdan sistematik olarak incelenmesidir (George, 2005, s.346).

**Yönetsel etik:** Yönetsel etik, belirli bir örgüt içerisinde ve yine söz konusu örgüt tarafından belirlenmiş ilkelerden beslenerek tezahür eden yönetim felsefesidir. Ahlak, toplumsal yaşamı şekillendirip, etkilemektedir. Bu durumda toplumların etik değerlerle bağlılık düzeyine göre, yönetsel etik herhangi bir örgüt kültürünün bir parçası olmadan önce de belirli bir oranda mevcuttur (Kılavuz, 2002, s.258). Bu bağlamda yönetsel etiğin ortaya çıkmasında toplumsal kültür, bireysel değerler, inanç ve normların önemli bir rolü bulunmaktadır. Kültür, insanların ürettikleri anlamlar ve değerler bütünüdür. İnsanların davranışlarını belirleyen örgüt kültürü, bireylerin davranışlarını yönlendiren etik değerleri de içermektedir. Örgüt kültürünün tüm üyeler tarafından güçlü bir şekilde benimsenmesi ile etik değerler ortak bir şekilde paylaşılmaktadır ve örgütte etik kodların ve davranışların yerleşmesi sağlanmaktadır. Bireysel değerler ve inançların ise, insanların karşı karşıya kaldıkları durumu analiz etmesinde, değerlendirmesinde ve eyleme dönüştürmesinde önemli bir payı vardır. Son olarak toplumsal normlar, insanlar arası ilişkileri düzenleyen ve davranışlara yön veren ilkeler bütünüdür. Yöneticiler, karar süreçlerinde bu toplumsal normlardan beslenmektedir. Tüm bu unsurlar yönetsel etiğin şekillenmesini etkilemektedir (Alkan, 2016, s.59).

**Çalışma Etiği:** Bir toplumda işe ve çalışmaya karşı değer, tutum ve davranışların toplamını ifade etmektedir. Etik ve kültürün iç içe ve birbirinden etkilenen kavramlar olduğu göz önüne alındığında, çalışma etiği de toplumdan topluma ve toplum içindeki farklı gruplara göre değişmektedir. Çalışma etiği ilkeleri; iş disiplini, verimlilik, kalite ve etkinliktir. Çalışma etiğine sahip bireyler; dakik, çalışkan, tutumlu ve dürüst olmalıdır. Çalışma etiği düşüncesinde, bireyler çalışmayı

yaşamın mihenk taşlarından biri olarak görmelidir. Çalışmak, boş zamandan daha değerlidir ve kişiye psikolojik tatmin ve statü sağlayan, yaratıcılığın ve yeteneklerin gelişmesini sağlayan bir eylemdir. Bu yüzden çalışma etiği yüksek toplumlarda, gelişmişlik düzeyi de genellikle yüksektir (Aktaş, 2014, s. 26).

**Meslek Etiği:** Türk Dil Kurumu'nun etik tanımlarından birisi de meslek etiğidir. Bu tanıma göre meslek etiği; çeşitli meslek kolları arasında uyulması ve kaçınılması gereken davranışlar bütünüdür (TDK, 2010). Bir işin meslek olarak kabul edilebilmesi için, söz konusu alanla ilgili akademik eğitim alınması ve ihtisaslaşma gerekmektedir. Aynı zamanda benzer işi yapanların denetlendiği bir meslek odasına bağlı olması, mesleğin gerektirdiği standartları yerine getiren faaliyetleri olmalıdır. Esasen, etik ilkelere hangi mesleği yaparsa yapsın, tüm insanların uyması gerekmektedir. Ancak her mesleğin kendine has bazı standartları, kuralları ve yöntemleri vardır. Örneğin doktor, mühendis, sporcu, hukukçu, eğitimci, asker veya polis işini yaparken bir dizi kurallara bağlı kalması gerekmektedir. Meslek etiği de her mesleğin kendine özgü kurallar demetini ifade etmektedir (Aktaş, 2014, s.26).

### 2.1.3. Etik Teorilerin Sınıflandırılması

Literatürde etik yaklaşımlar, farklı açılardan sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaların amacı etik teorileri anlamayı kolaylaştırmak ve ayırt edici özelliklerini ortaya çıkarmaktır (Alkan, 2016, s.51). Aktan (2009), çalışmasında etik teorileri yönelimlerine göre 4 farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar şu şekildedir;

- Araştırma alanı bakımında etik yaklaşımlar: Betimleyici (pozitif etik), normatif etik ve her ikisini de kapsayan meta-etik.
- Ahlak kurallarının evrenselliği bakımından etik yaklaşımlar: Objektif etik ve sübjektif etik.
- Şahsi menfaat ve toplumsal menfaat yönünden etik yaklaşımlar: Mutluluk etiği (egoist), ödev ve sorumluluk etiği (alturist etik)
- Din etkeni bakımından etik: Dinsel etik, laik etik ve rasyonalist etik.

Bu çalışma kapsamında, etik teorileri araştırma ve inceleme bağlamında sınıflandırılan betimleyici etik, normatif etik ve meta-etik kavramları açıklanacaktır.

### 2.1.3.1. Betimleyici Etik

İnsanlar, tarih boyunca birbirleri etkileşim halinde bulunmuştur. Bu etkileşim neticesinde ortaya çıkan birey davranışlarını, her disiplin kendi penceresinden farklı olarak yorumlanmıştır. Örneğin bir sosyolog insanı sosyal bir varlık olarak öne çıkartıp, onu toplumsal bir kimliğe büründürmektedir ve insan davranışlarını sosyal içerikleriyle beraber yorumlamaktadır. Ya da bir psikolog birey davranışlarının arkasındaki motivasyonu ve amaçları inceleyip, bu bağlamda çıkarımlar yapmaktadır. Hangi disiplin açısından bakılırsa bakılsın, bireyler eylemlerinin gerekçelerini meşru bir zemine oturtmak zorundadır. Bu zemin ise ahlak kurallarıdır. İnsan davranışlarının motivasyonu, ahlak kuralları ve etik ilkeleri ile doğrudan ilintilidir. Hülasa, insan davranışlarını etik bağlamında, ahlak bilimi incelemektedir (Kesgin, 2009, s.153).

Betimleyici etik, ahlak konusunun bilimsel düzeyde incelenmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu etik türü, ahlak alanındaki bilimsel ve materyalist bakış açısını ifade etmektedir ve ahlakın bilimsel ya da tasviri olarak uygulanmasını incelemektedir (Cevizci, 2002, s.7). Tanım olarak betimleyici etik, toplumdaki mevcut ahlaki normlar, değerler ve kuralları ifade etmektedir. Betimleyici etik, pozitif etik olarak da bilinmektedir ve ahlaki bağlamda olması gereken ile değil, olan ile- mevcut durum ile ilgilenmektedir (Aktan, 2009, s.40). Betimleyici etik, eylemlere ve sonuçlara odaklanmıştır. Olması gerekenden ziyade, olanlarla ilgilenmektedir. Denilebilir ki betimleyici etik toplumda ahlakın resmini çekmektedir ve bu doğrultuda tespitlerde bulunmaktadır (Kesgin, 2009, s.153). Betimleyici etik türünde, ahlak bilimcileri seyirci ve gözlemci konumundadır; olayları dışarıdan izleyip, betimlemektedir. Bu etik türü norm bildirmek ve kurallar koymak yerine, toplumun ahlaki değerleri ile ilgili psikolojik ve sosyolojik olguları ifade etmektedir. Söz gelimi haz konusu ile ilgili psikoloji disiplini sadece haz duygusunu ve deneyimini açıklamaktadır. Fakat hazın kendi içerisinde iyi mi yoksa kötü mü olduğu ile ilgili herhangi bir yorumda bulunmaz. Çünkü bu bilimsel değil, felsefi bir sorudur. Sonuç olarak betimleyici etik, toplumun ahlaki kurallarını, değerlerini, normlarını olgusal bir biçimde ortaya koymaktadır. Buna karşın, etik ilkeler bağlamında hangi ideallerin ve değerlerin benimsenmesi gerektiği ile ilgili bir görüş belirtmemektedir (Cevizci, 2002, s.7).

### 2.1.3.2. Normatif Etik

Normatif etik, betimleyici etikte olduğu gibi hayata bir seyirci ve gözlemci gözüyle bakmaz; aksine hayatın içindedir, müdahale eder, kurallar koyar ve bir disiplin oluşturmaktadır (Kesgin, 2009, s.154). Tanım olarak normatif etik, iyi ve kötü kavramlarını gerekçelendirerek temellendiren, ahlaki kuralları ve normları belirleme amacı güden etik türüdür. Bu yüzden normatif etiğin, ahlak kuralları koyma misyonu bulunmaktadır (Alkan, 2016, s.51). Normatif etikte, insanlardan beklenen, yani yapılması gereken eylem ve davranışlar ile beklenmeyen ve kaçınılması gereken eylem ve davranışlar ifade etmektedir (Aktan, 2009, s.40).

Cevizci'ye (2002) göre geleneksel anlamı içerisinde etik, kural koyucu/normatif bir disiplin olmuştur ve böyle olmak durumundadır. Betimleyici etiğin yaptığı tasvir, tasnif ve açıklama sadece bilim için değil, etik için de önemli olmasına rağmen yeterli değildir. Çünkü bireylerin eylem ve davranışlarını düzenleyici norm ve prensipler getiren, normatif etikdir. Bir ahlak filozofu, elbette betimleyici etikte olduğu gibi ahlaki olguları tasvir edebilir, ahlaki olayları açıklayabilir ve insanların inançlarını atıfta bulunabilir. Ancak geleneksel anlamda etiğin temel işlevi bu değildir. Çünkü etik, insanlara neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin iyi neyin kötü olduğu, belirli durumlarda ne yapılması gerektiği ve ne yapılmaması gerektiği, hangi ideallerin peşinden gidilmesi gerektiği ile ilgili bilgiler vermelidir. Bu bağlamda normatif etik, insanlara yaşamlarını sürdürmeleri için bir rehber niteliği taşımaktadır (Cevizci, 2002; Kesgin, 2009).

Normatif etiğin biri tamamen teorik ve diğeri ise büyük ölçüde pratik olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Teorik boyutta genel ahlak kuralları belirlenmektedir. Uygulamalı bir boyut olan pratik boyut ise spesifik alanlarla ilgili genel sorunları tartışmaktadır ve yine ahlak kurallarını özel alanlara uygulamaktadır. Teorik boyut, üç temel sorun üzerine yoğunlaşmıştır. Bu sorunlardan ilki, ahlaki erdemlerle ilgilidir. Hangi insan karakterinin iyi, hangisinin kötü olduğu sorusuna cevap aramaktadır. İnsanlar kendisine göre doğru olan davranışları sergileyerek karakterini oluşturmaktadır. Bu yüzden insanların eylem ve erdemleri ile ilgili tartışmalar, mantıksal olarak birinci plandadır. Sonuç olarak, iyi bir karaktere sahip diyebileceğimiz bir insan, ahlaken doğru olan eylem ve davranışlara sergileyenlerdir. Normatif etiğin ikinci teorik problemi ise, toplum ve sosyal kurumlarla ilgilidir. Sosyal

etik konusu merkeze alan bu problemde toplumun hangi ilke ve politikalarla yapılandırılması ve örgütlenmesi gerektiği tartışılmaktadır. Üçüncü problemde, hangi değerlerin temel değerler olarak kabul edilmesi gerektiği, nelerin ve hangi tecrübelerin değerli ve arzu edilmesi gerektiği tartışılmaktadır (Cevizci, 2002, s.8). Sonuç olarak normatif etik, ahlak kurallarını belirleyerek bir ahlaki yaşam modeli ortaya koymaya çalışmaktadır. Etiğin tanımı ve işlevleri göz önüne alındığında, normatif etik türü diğer betimleyici etik türüne göre ön plana çıkmaktadır (Kesgin, 2009, s.156).

### **2.1.3.3.Meta etik**

Etik türlerinin sonuncusu, literatürde analitik veya eleştirel etik olarak da bilinen ve çağdaş etik yaklaşımı olan metaetiktir. Bu etik türü, 20.yüzyılda Anglo-Sakson kültüründe normatif etik düşüncesinden sonra ortaya çıkmış yeni bir yaklaşımdır (Cevizci, 2002, s.9). Metaetik, normatif etiğin belirlediği ahlaki değerlere analitik veya eleştirel olarak yaklaşmak olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile metaetik, ahlaki kurallarını ve ahlaki değerleri ve bunların anlamlarını incelemektedir (Alkan, 2016, s.52).

Metaetik, felsefenin biricik görevinin dilin mantıksal analizi ve kavram çözümlemesi olduğunu savunan analitik felsefenin, etik alanındaki uygulamasına ifade etmektedir. Metaetikçilere göre ahlak filozofları, nesnel ve rasyonel bir ahlaki sistem ideası güden normatif etikle meşgul olmamalıdır. Zira onlara göre tüm çabalara rağmen, normatif etik hüsrana uğramıştır. Metaetik yaklaşımına göre ahlak filozoflarının görevi kural koymak, norm belirlemek, öğüt vermek ve insanlığa bir yaşam tarzı önermek değildir. Çünkü bu esasen gerçekleşmeyecek bir iştir. Bunun yerine filozoflar, ahlak ile ilgili tüm yargıları analizini yapmalı, ahlaki davranış kriterlerini tartışmalı ve ahlak ile ilgili tüm kavramları açıklamalıdır (Cevizci, 2002, s.10).

Metaetik, normatif etiğin üzerine inşa edilmiş bir etik alanıdır. Normatif etik aracısız ve dolaysız olarak ahlaki yargılar ortaya koymaktadır. Örneğin “haz iyidir”, “hırsızlık kötüdür”, “insanlar birbirlerini araç olarak değil, amaç olarak görmelidir” gibi önermeler yaparak hazcılık, faydacılık gibi normatif etik çerçeve çizmektedir. Metaetik de normatif etiğin varsaydığı bu görüşleri tartışmaktadır. Daha açık bir ifade ile metaetik, normatif etiğin oluşturduğu ahlaki hükümler ile ilgili tartışmaktadır ve bu



hükümlerde geçen kavramları analiz etmektedir. Genel manada bu kavram ve hükümlerin anlamlarını, mahiyetlerini ve birbirleri ile olan ilişkilerini incelemektedir. Bu bağlamda metaetik, ahlak ve ahlaki yaşamla ilgili önermeler sunan etiğin bir üst seviyesidir (Cevizci, 2002, s.11).

Metaetik, kendi içerisinde bilişselci etik ve duygucu etik olarak iki grupta sınıflandırılmıştır. Bilişselci etik düşüncesine göre ahlaki yargılar, diğer deneysel yargılar da olduğu gibi doğrulanabilir. Bu bağlamda doğalcı etik olarak tanımlanan bilişsel etik, doğa bilimlerinin bir parçası olarak görülmektedir. Duygucu etikte ise, bilişsel etik düşüncesinin aksine; ahlaki yargıların matematik biliminde olduğu gibi kanıtlanabilir ve deneysel yargılardaki gibi doğrulanabilir bir özelliği yoktur. Ahlaki yargıların emredici özelliğinden dolayı, insanları eylem ve davranışlarında bir tercih yapmaya sürüklemektedir. Dolayısıyla bu tercihler, insanların duygularının bir dışavurumudur (Kesgin, 2009, s.160).

Sonuç olarak metaetik, normatif etiğin önermelerini irdeleyen bir etik türü olup, amacı inceleme ve öğrenmedir. Ahlaki yargıların ve kavramların anlamlarını dil ve ahlak bağlamında analiz etmektedir. Bu bağlamda analizci bir perspektife sahip olduğu için, analitik bir disiplindir. Son olarak, metaetik ahlaki kavramların anlamlarıyla, ahlaki önermelerin mantıksallığıyla ve ahlaki akıl yürütmenin yapısıyla ilgilendiği için çoğunluk etiğın mantığıdır veya olmak durumundadır (Cevizci, 2002, s.11).

#### **2.1.4. Etik Teoriler**

Felsefe tarihinde, antik çağdan günümüze değin geliştirilmiş tüm etik teoriler başlıca üç temel problem üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlardan birincisi “iyi veya en yüksek iyi” problemi; ikincisi “doğru eylem problemi” ve üçüncüsü “irade (istenc) özgürlüğü “problemidir. Bu problemlerin çözümü için belirtilen sıralamaya bağlı olarak şu üç temel soruya yanıt aranmıştır; “neyi seçmeliyim?”, “ne yapmalıyım?” ve “neyi istemeliyim?”. Esasen yanıtı aranan bu üç problem de birbirinden bağımsız değildir. Aksine birbirleri ile arasında kopmaz bir bağ bulunmaktadır. Fakat her bir etik teori bu problemlerden birini başat sayar ve diğer problemlere bu minvalde cevap aramaktadır (Özlem, 2004, s.30). En yüksek iyi problemini başat sayan etik teoriler; mutlulukçuluk, hazcılık, aldırılmazlık, stoacılık ve yararcılık etiğidir. Doğru eylem problemini başat sayan teorilerde en çok öne çıkan ve kabul gören etik teori, Kant’ın

ödev etiğidir. Kant, doğru eylem düşüncesinin öncüllüğünü yapmıştır. İrade (İstenç) özgürlüğü bağlamında etik teoriler ise Spinoza'nın determinist (belirlenimci) etiği ve Nietzsche'nin güç istenci etiğidir. Resick vd. (2006), etik liderliğin felsefi temellerinin erdem etiği, faydacılık ve Kant'ın ödev etiği ile uyumlu ve yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Erdem etiği, bir kişinin karakterindeki erdemlerin içsel özelliklerine odaklanmaktadır. Bu yüzden erdemli insanların doğru işler yapmaya ve etik davranmaya yatkın olduğu varsayılmaktadır. Benzer şekilde Kant'ın ödev etiği de bireyin ve eylemlerinin içsel doğasına odaklanmaktadır. Kant, kişisel motivasyon ve niyetlerin, sonuçlarından bağımsız olarak eylemin iyi olup olmadığını belirlemesi gerektiğini savunmuştur. Yararcılık etiği de bir eylemden elde edilecek faydanın en fazla kişiye iyilik ve fayda sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda erdem etiği (Sokrates, Platon, Aristoteles, Stoacılar), ödev etiği ve yararcılık etiği, etik liderliği açıklamada dikkate alınmıştır (Resick vd, 2006). Bu başlık altında söz konusu etik teoriler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **2.1.4.1. Sokrates Mutluluk Etiği**

Etik alanında ortaya çıkan ilk teori, Milattan Önce (M.Ö.) 469-399 yılları arasında yaşamış olan Sokrates tarafından geliştirilmiş 'mutluluk etiğidir (Cevizci, 2002, s.37). Sokrates, sofist bir gelenekten geldiği için, başlangıçta onu sofist olarak gören felsefe tarihçileri de olmuştur. Ancak Sokrates sofist geleneğe has relativizm (görecelik) anlayışına şiddetle karşı çıkmıştır. Bu bağlamda Sokrates, etik tarihinde relativizm- mutlakçılık/ evrensellik karşıtlığında mutlakçılık ve evrensellik görüşünü benimsemiştir (Özlem, 2004, s.42). Relativist etik görüşte, tüm insanlığın kabul edeceği evrensel nitelikte ahlaki yasalar ortaya koymak mümkün değildir. Bu anlayışa göre belirli bir grupta eylem ya da bir fikirde görüş birliği sağlanmışsa, bunlar doğru ve etik kabul edilmektedir. Relativizmde bir durum için doğru kabul edilen bir davranış, başka bir durum için doğru ve etik olmayabilir (Sayim, 2015, s.49). Oysa Sokrates'e göre bireyin vicdanından tamamen bağımsız, evrensel bir ahlak yasası vardır. Bireyin ahlaki eylemlerini yargılayacağımız nesnel ahlaki özler, kişiden kişiye ve çağdan çağa değişmez mutlak hakikatlerdir. Bu doğrultuda Sokrates'in etik yaklaşımı; özcü, mutlakçı ve nesnelcidir (Cevizci, 2002, s.38).

Sokrates'in etik anlayışı, "mutlulukçu" bir ahlak öğretisidir. Ona göre mutluluk, insan eylemlerinin nihai hedefi, yani en yüksek iyidir. En yüksek iyi olarak görülen mutluluk, bununla birlikte en yüksek değer olarak görülmektedir. Sokrates, 'daimon' olarak adlandırdığı ve insan kaderini etkileme gücüne sahip bir çeşit ruhsal ve tanrısal bir varlığa inanmaktadır. Ona göre her insanın bir 'daimon'u vardır ve her insan kendi 'daimon'u ve doğası ile uyum içerisinde yaşadığı takdirde mutlu olabilir. Mutluluğa erişmek ise insanın bedensel ve ruhsal olarak kendini tanıması ve düzene sokması ile ilgilidir. Sokrates'in '*kendini tanı*' buyruğu sıklıkla kullandığı bir öğretisidir. Kendini tanımak da şüphesiz bilgi ile bilgelik ile ilgilidir. Sokrates'e göre mutluluğa ulaşmak bazı erdemlere sahip olmak ile mümkündür ve bu erdemlerin ilk sırasında "bilgi" ve "bilgelik" yer almaktadır (Özlem, 2004, s.43).

Cevizci (2002), Sokrates'in mutlulukçu etik görüşünü ruha özen gösterme, ahlaklı yaşama sanatı ve entelektüalizm olmak üzere üç önerme üzerinden özetlemiştir. Ruha özen gösterme, Sokrates etiğinin en temel önermesidir. Ona göre bir insanın en önemli misyonu, ruhuna gereken özeni göstermesi ve sorgulamasıdır. Çünkü kişi ancak nasıl yaşaması gerektiği ile ilgili düşünerek ve sorgulayarak, mutlu bir yaşama ulaşabilir. Çoğu insan büyüklerinden öğrendiklerini kabullenerek, içinden bulunduğu sosyal atmosfere uygun bir biçimde mesleğini, ahlak anlayışını ve dini düşüncelerini konumlandırmaktadır. Bu görüşlere uygun bir biçimde alternatifler arasında kendisi için seçimler yapmaktadır. Böyle bir durumda, Sokrates, insanın ruhuna gereken özeni göstermediğini, hayatını ve ideallerini sorgulamadığını ifade etmektedir. Çünkü bu durumda kişinin hayatı başkalarının kontrolü ve denetimi altındadır. Dolayısıyla bu durum kişiye mutsuz bir hayata sürüklemektedir. Bu bağlamda Sokrates'in '*kendini tanı*' ve '*kendini bil*' deyişlerinden yola çıkarsak; bir insan akıllıca ve bilgece davranarak, kendi ruhuna ve doğasına uygun bir yaşamı keşfedip, benimseyerek mutlu bir hayat sürebilir. Sokrates etiğinin ikinci önermesi ise ahlaklı yaşama sanatıdır. Daha önce de belirtildiği gibi esasen tüm insanlar kendileri için en yüksek iyiye ulaşmak ve dolayısıyla mutluluğa erişmek istemektedir. Sokrates, mutluluğa ulaşmak için bilginin önemini belirtmek amacıyla sanat veya zanaat ile bilgi arasında bir anoloji kurmuştur. Örneğin bir ayakkabıcı, ayakkabı imal etmek için gerekli bilgiye sahiptir ve bu bilgi ile ayakkabı üretebilmektedir. Örnekten hareketle, Sokrates, ahlaklı yaşamayı ve mutlu olabilmeyi de bir sanata veya zanaatkârlığa benzetmiştir. Bu bağlamda hayata da nihai amacı mutluluk olan bir sanat olarak bakılmalıdır. Ahlaklı yaşamak sanatı, meydana

gelen tüm kişilik halleri ve eylemlerde, erdemi ve erdemli olmayı kapsamaktadır. Sokrates'in üçüncü ve son önermesi ise entelektüalizmdir. Sokrates'e göre erdem, bilgidir. Fakat her türlü bilgi erdem olarak sayılmaz. Zira sadece kişiyi, en yüksek iyiye, yani mutluluğa ulaştıran bilgiler erdemdir. Örneğin bir hekim mesleği ile ilgili yeterli bilgiye sahip olabilir. Bu onu iyi bir hekim yapsa da mutlu bir insan yapmaya yetmeyebilir. Bu bağlamda erdem olarak kabul edilecek bilgi, iyi ve kötü ayrımını yapabilecek bilgilerdir. Bir diğer erdem sayılan bilgi ise kişinin kendini tanıması, yani kendi hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Sonuncu erdem olan bilgi ise, teker teker tüm erdemleri ne olduğunu da açıklamalıdır. Erdemli davranışların sahiden ne olduğu ile ilgili bilgiler, erdemler birliğini oluşturmaktadır. Örneğin cesaret erdemli bir davranıştır. Fakat hangi durumlarda cesur olunması gerektiği, hangi tehlikelerin gerçekten göğüslenmeye değer olduğunun bilinmesi, erdemli olan bilgiyi ifade etmektedir (Özlem, 2004; Cevizci, 2002).

Sokrates'i, etik tarihini başlatmasının yanı sıra, önemli kılan bir diğer şey, savunduğu görüşlere uygun bir yaşam tarzı sergilemesi, hatta bu değerler uğruna hayatını kaybetmesidir. Sofistlerin etkisiyle insanların zihinlerindeki temelsiz inanları yıkmaya çalışmış, insanları ahlaki yaşamdaki eksikliklerini göstermeye çalışmış, kısaca etik tezlerini birinci elden insanlara anlatmıştır. Bu durum Atina'nın bilgisiz, kompleksli ama kudretli yöneticilerini rahatsız etmiştir. Nihayetinde egemen güçler tarafından dinsizlik suçu işlediği ve gençleri baştan çıkardığı iddiasıyla ölüm cezasına çarptırılmıştır. Sokrates'e, kendisine yöneltilen suçlamaları kabul etmesi halinde affedileceği söylene de etik görüşüne aykırı olduğu gerçeğinden hareketle teklifi reddetmiş ve etik ilkeleri uğruna hayatını kaybetmiştir (Cevizci, 2002, s.39.)

#### **2.1.4.2. Platon: İdealist Mutlulukçuluk**

Platon, M.Ö. 427-347 yılları arasında yaşamış ve Hocası Sokrates gibi sofistlerin relativizm anlayışının karşısından durmuş; felsefede mutlakçı / özcü/ evrenselci safta yer almıştır. Platon, idealar teorisini geliştirmiş ve aynı zamanda felsefe tarihinde idealizmin ilk ve kimilerine göre de en önemli temsilcisidir (Özlem, 2004, s.43). İdealar teorisinin amacı; konuşmayı mümkün kılmak, varlık ve bilgiyi açıklamak ve etiği temellendirmek için var olanları ve özleri tanımlamaktır. Bu bağlamda Platon, etik tarihinde gerçek olanın, ideal olduğunu söyleyen ilk filozoftur.

Platon'un idealar dediği şey, ilk olarak insanın amaçlı eylemlerini kendisine doğru yönlettiği amaç ve hedeflerdir. İkinci olarak ise günlük hayatta karşı karşıya kalınan şeylerin ve eylemlerin yargılandığı ölçütler, yani değişmez norm ve değerlerdir. Platon insan ideasını, mutluluk ideasına dayandırmış ve bu ilişki üzerine çözümler yapmıştır. Günümüzdeki anlamıyla insan doğasını psikolojik anlamda analiz eden Platon'a göre insan çeşitli işlevleri yerine getirebilmesi için denge ve uyum içerisinde çalışması gereken bir organizmadır. Ahlaki açıdan da en yüksek iyiye, yani mutluluk ideasına ulaşmak, ancak bu organizmanın beden ve ruhen sağlıklı ve bir ahenk içerisinde çalışması ile olmaktadır. Bu bağlamda Platon, tıp ve etik arasında bir analogi kurmuştur. Örneğin kalp, yeterli ve uygun miktarda kan pompalarsa, vücudun akciğer, mide, bağırsak gibi diğer organları da işlevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilir. Kalp rahatsızlandığı takdirde diğer organlar da işlevine yapamaz ve organizma uyum içerisinde yaşamını sürdüremez. Platonun bu analogisine göre bedendeki organların uyum içerisinde çalışması yaşam için ne denli gerekliyse, ruhun yeti ya da bileşenlerinin, işlevlerini eksiksiz yerine getirmesi de mutluluğa ulaşmak için o denli gereklidir (Cevizci, 2002, s.63). Platon'un ahlak öğretisi, sözü edilen bu ruh öğretisine dayanmaktadır. Platon, üç parçalı bir ruh modeli ortaya koymuştur. Bu modele göre en alt parçada ya da düzeyde; güdüler, bedensel istek ve arzular ve iştahlar yer almaktadır. Tüm bunlar kişinin yaşamını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu fizyolojik gereksinimlerin hissedildiği düzeydir. Ruhun en üst düzeyinde yer alan parçası ise akıldır. Merak, anlama ve anlamlandırma isteği ve gerçeği keşfetme güdüsünün olduğu yerdir. Akıl idealar dünyasına ulaşan, bilginin ve eylemin ilk ilkelerini kavrayan, kişileri ve toplumları yöneten ruhun bir bileşenidir. Aynı zamanda Tanrı tarafından ruha yerleştirilen kutsal bir parçadır. Üç parçalı ruh modelinin, orta düzeyde yer alan diğer parçası ise, nefis veya can'dır. Can, duyguların ve tutkuların bulunduğu ve güçle süslenmiş iradeyi temsil etmektedir (Özlem, 2004, s.48).

Platon, ahlak öğretisini dört ana erdem üzerine temellendirmiştir. Platon'a göre dünyada hiçbir şey boşu boşuna değildir ve canlı/cansız bütün varlıklar işlevlerini yerine getirmek durumundadır. İşlevini layığıyla ifa eden varlık ise erdemli varlıktır. Bu durum tüm varlıklarda olduğu gibi, ruhun bütününde ve ruhun parçalarında da geçerlidir. İnsan denen organizmanın erdemli olabilmesi için, ruhun işlevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Platon, ruhun her bir parçası için işlevlerini şöyle açıklamıştır. En alt düzeyde yer alan, insanın fizyolojik güdülerini temsil eden ve

Platon'un 'iştaha' olarak isimlendirdiği parçanın işlevi 'ölçülülük' ya da 'özdenetim'dir. Ölçülük ile ifade edilen; maddi istek ve arzulara aşırıya kaçmamak ve bedenini yaşaması sürdürmesi için gerekli olan kadar ihtiyaçları gidermektir. Ruhun en üst katmanında yer alan parça olan aklın erdemi 'bilgeliktir'. Akıl, insanın özünü ve gerçek benliğini oluşturmaktadır. Aklın işlevi; düşünmek, varlık/ bilgi ve değerlerin ilk ilkelerini bilmek; gerçeğin, iyiliğin ve güzelliğin kaynağına ulaşmaktır. Can ya da nefis'in işlevi ise akıl ile iştaha arasında doğan anlaşmazlıkları çözmektir. Can, iştaha'nın aşırılıklarına aklın rehberliğinde karşı koyup, dengeyi bulmaya çalışmaktadır. Can'ın erdemi, cesurluk, cesarettir. Ruhun her bir parçası görevini yerine getirdiği zaman, ilk üç erdemi tamamlayacak olan 'adalet' erdemi karşımıza çıkmaktadır. Organizma, uyum ve ahenk içerisinde çalıştığı zaman, yani her bir parça görevini eksiksiz yerine getirdiği zaman, mutlu olabilir. Böyle bir insan iyi ideasına, dolayısıyla mutluluk ideasına kavuşmuş ideal insan modelini teşkil etmektedir (Cevizci, 2002, s.66).

#### **2.1.4.3. Aristoteles'un Mutluluk ve Erdem Etiği**

M.Ö. 384-322 yılları arasında yaşamış Aristoteles, Platon'un etik geleneğinden gelmiş ve yirmi yıl boyunca onun öğrencisi olmuştur. Hocasından farklı olarak, soyut bir insan ideasını ve maddi dünyadan ayrı bir idealar dünyasını reddetmiş, etik analizlerini somut ve bilimsel olgulara dayandırmıştır. Aristoteles'in etik yaklaşımına göre, formunu (ruhunu) yaşamına uyumlaştıran insan, kendi şahsı için iyi olan hayata ulaşmış mutlu bir kişidir. Buna göre insan, madde ve form bileşenlerinden meydana gelen bir varlıktır. İnsan, doğasına uygun davranıp, formunu güncelleştirerek kendine has işlevlerini yerine getirdiği takdirde mutlu olabilir. Diğer bir deyişle madde-form analizini uygulanması gerekmektedir. Aristoteles'in form ile ifade ettiği; insanı diğer varlıklardan ayıran, düşünen, eyleyen ve hisseden bir varlık olarak temayüz eden her şey, yani ruhtur. Ruhun üç düzeyi vardır ve bu üç düzey ruhun iki parçasını oluşturmaktadır. Ruhun birinci düzeyi insanın bitkilerle özdeş özelliği olan; doğma, gelişme, beslenme vb. işlevlerini ifade eden 'bitkisel ruhtur'. İkinci düzey insanın hayvanlarla özdeş özellikleri olan; duyum alma, hissetme, hareket etme vb. işlevleri temsil eden 'hayvani ruhtur'. Ruhun üçüncü düzeyi ise yalnızca insana has olan ve onu diğer tüm varlıklardan farklı kılan, kişiyi kendisi yapan akıldır (Cevizci, 2002, s.51).

Aristoteles'e göre bitkisel ruh (1.düzyey) ve hayvani ruh (2.düzyey) ruhun irrasyonel parçasıyken; ruhun rasyonel olan diğer parçası ise akıldır (3.düzyey). Akıl, teorik ve pratik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. İrrasyonel parça, rasyonel parçanın yönlendirmesine muhtaçtır. Bu parça, benliğin haricinde dış etkenlerden etkilenmektedir. Bitkisel ruh ve hayvani ruhun davranışsal sonuçları haz veya acı ile neticelenmektedir. Bu bağlamda irrasyonel parçanın iyi ve kötü çıkarımı; haz iyi, acı kötüdür. Aristoteles'e göre haz kısa süreli tatmin ve mutluluk sağlamaktadır. Buna karşın sürekli ve kalıcı mutluluk ancak ruhun rasyonel parçası akıl ile sağlanabilir. Akıl vasıtasıyla mutluluğa ulaşmak için, insanlar etkin olmalı ve işlevlerini tam olarak yerine getirmelidir. Bu da kişinin erdemli olma durumunu ifade etmektedir. Aklın teorik ve pratik olmak üzere iki kısımdan oluştuğunu belirtmiştir. Teorik akla uygun eylemler dianoetik erdemler, pratik akla uygun eylemler ise ahlaksal erdemleri oluşturmaktadır. Pratik aklın ürünü olan ahlaksal erdemler; hayvani ruhun iştah, arzu ve eğilimlerini denetim altında tutan ve bu itkilerin yönlendirmesini yapan erdemlerdir. Hayvanlar bu itki ve eğilimlerinden sorumlu değildir, fakat insanlar sorumludur. Bu durum, insanın sorumlu bir varlık olmasının sonucudur. Teorik aklın ürünü olan dianoetik erdemler; ahlak erdemlerden çok daha üstündür. Bu erdemler felsefe, bilim ve sanatla uğraşan, kendisine ezeli / ebedi ve en yüksek varlıkları ve bunların ilk ilkelerini konu edinen ruhların erdemleridir. Dianoetik erdemler, insanın en yüksek seviyede kendini gerçekleştirmesini sağlamaktadır ve insanı, yaratıcısına yaklaştıran tefekküre dayanmaktadır. Dianoetik erdemler, ahlaksal erdemlerde olduğu gibi hiçbir maddi ve fiziksel şeyleri kapsamaz. Aristoteles'e göre bu erdemler gerçekleştiğinde ruh etkinliğini sağlamış olur ve nihayetinde kişiyi kalıcı ve sürekliliği mutluluğa ulaşmış olmaktadır. İnsanlar, hayvani ruhunu inkâr edemez. O halde pratik akıl sayesinde bu eğilimlerini kontrol altında tutmalıdır. Bu denetim sonucunda bir orta bulunmalıdır. İfrat ve tefrit arasında bu orta, erdemler bağlamında 'altın orta' olarak ifade edilmektedir. Şüphesiz bu altın orta, koşullara göre göreceli olacaktır. Fakat her zaman ve her durumda bir altın orta vardır. Birey, teorik akıl sayesinde altın ortayı bularak tam bir mutluluk haline ve en yüksek iyiye ulaşmış olmaktadır (Özlem, 2004, s.53).

#### 2.1.4.4. Kireneli Aristippos'un Hazcılığı

Aristippos, M.Ö 435-386 yılları arasında yaşamış bir Yunan filozofudur. Hazcı etik yaklaşımın öncülüğünü, bu öğretiyi esas alan ve aynı zamanda Kirene Okulu'nun kurucusu olan Kireneli Aristippos yapmıştır. Aristippos, mutluluğa ve en yüksek iyiye ulaşmanın yolunun hazdan geçtiğini savunmuştur (Aktan, 2009, s.43). Bu filozofa göre haz bizatihi bir erektir ve diğer tüm araçlar, hazza ulaştırdığı takdirde değerlidir. Bu bağlamda haz, eylemlerin biricik kıstası ve nihai ereğidir. Aristippos, hazzı tek bir boyut olarak ele almış ve hazzı insanın doğası ve psikoloji ile ilişkilendirmiştir (Macit, 2009, s.85). Hazzı farklı türlere ayırmayan Aristippos, hazların hareketinin sadece seviyeleri bakımından farklılaştığını ve üç türü olduğunu ifade etmiştir. Birincisi, haz duygusuna ulaştıran eylemler yumuşak hareket olarak isimlendirilir ve bunlar kişiyi doğası ile uyumlu hale getirmektedir. İkincisi, insanda acıya sebep olan sert hareketlerdir. Üçüncüsü ise, insanda ne acıya ne de hazza sebebiyet veren eylemler olan sessizlik ve hareketsizlik halidir (Cevizci, 2002, s.46).

Aristippos, beslenme, içki ve cinsellik gibi ihtiyaçları canlı, pozitif ve hareketli haz olarak tanımlamıştır. Bu ihtiyaçlar, yumuşak hareketleri, yani hazları ifade etmektedir. Buna karşın açlık, sızı, yaralanma vb şeyler ise canlı, pozitif ve hareketli acılardır. Acıya sebep olan şeyler, sert hareketlerdir. Sessizlik ve hareketsizlik hali ise her iki durumun da olmadığı hallerdir. Örneğin açlığın giderilmesi ile oluşan durum, sessizlik hareketidir (Arslan, 2001, s.133). Bu bağlamda söz konusu düşünürü göre insanı doğası ile uyumlu hale getiren durum, yumuşak hareketlerdir.

Aristippos'a göre hazların hepsi iyidir, eşittir ve birinin diğerine bir üstünlüğü yoktur. Tüm hazlar, içinde bulunulan an ile ve duyuşal öğelerle sınırlıdır. Bu yüzden, hazların manevi unsurlarını ve niteliklerini göz ardı etmiştir. Maddi hazlara yönelmiş, niceliksel hazcılık görüşünü benimsemiştir. Ona göre bilgi ve bilgelik kıymetlidir; ancak mutluluğa, yani hazlara ulaşmak için sadece bir araçtır. Hülâsa Aristippos'un hazcılığı, hayattan sürekli keyif almayı amaçlayan, her şeyden faydalanmayı bilen ve her şeye olumlu taraflarından bakmayı amaçlayan bir etik yaklaşımıdır. Fakat bunları yapan kişi, tutkularına hâkim olmalı ve imkânsız şeyleri elde etmeye çalışmamalıdır. Aristippos'un hazcı yaklaşımı, yaklaşık yüz yıl sonra Theodoros'un egoist hazcılığı ve Hegesias'ın hazcı kötümserliğine tahavvül ederek büyük ölçüde yozlaşmıştır (Cevizci, 2002, s.48).



#### 2.1.4.5. Epiküros'un Niteliksel Hazcılığı

Hazcı etik yaklaşımın bir diğer önemli temsilcisi, M.Ö. 341-270 yılları arasında yaşayan Yunan filozof Epiküros'tur (Cevizci, 2002, s. 48). Epiküros, Kirene Okulunun temsilcileri gibi, Sokrates'in öğretilerinden etkilenmiş, fakat taklit yoluna gitmeyerek kendi müstakil etik teorisini ortaya çıkarmıştır. Epiküros da Kireneli Aristippos gibi mutluluğa ulaşmanın yolunun, hazza ulaşmak olduğunu savunmuştur (Arslan, 2001, s. 22). Ona göre haz, insan hayatının nihai ereğidir. Etik yaklaşımını psikolojik bir analizle temellendirmiştir. Hayvanlar üzerinde yaptığı gözlem sonucunda, onların acıdan kaçınarak hazza yöneldiğini belirtmiştir. Bu bağlamda insanlar da hazza ulaşmaya ve haz miktarını arttırmaya çalışmalı, acılardan ise uzak olmalıdır (Cevizci, 2002, s. 48).

Epiküros, Kireneli Aristippos'un hazcı yaklaşımını benimsemiş olsa bile, haz etiği düşünceleri farklıdır. Epiküros'a göre hazlar, fizyolojik dürtüleri kapsayan niceliksel hazlarla sınırlı değildir. Hazları tek bir boyut olarak görmeyen Epiküros, esas olarak hazzın niteliksel boyutunu ele almıştır. Niceliksel hazları reddetmemiş olsa bile, onun için önemli olan, sürekli ve kalıcı bir mutluluk haline ulaştıran niteliksel hazlardır. Bu doğrultuda onun haz yaklaşımı, niteliksel hazcılıktır (Özlem, 2004, s.57).

Epiküros, niceliksel veya bedensel hazlarda aşırıya kaçılmasının doğru ve doğal olmadığını, sefihliğin insanı mutsuzluğa ve acıya götüreceğini söylemiştir. O, bu bağlamda hazları kinetik hazlar ve statik hazlar olarak ayırmış; kinetik hazları bedensel hazlarla, statik hazları ise zihinsel hazlarla özdeşleştirmiştir. Kinetik hazlar, gelip geçici, dünyevi hazları kapsamaktadır. Statik hazlar da uzun süreli ve kalıcı ruhsal dinginliği sağlayan hazları içermektedir. Epiküros'a göre kinetik hazlarda, insanın doğası gereği hiçbir zaman doyuma ulaşamaz ve bu yüzden insan acı çekmektedir. Çünkü hep daha fazlasını isteyen insan, mevcut durumundan hiçbir zaman mutlu olmaz ve sürekli bir huzursuzluk hali içerisinde kalmaktadır. İnsanı bu tür hazlarda makul kılabilen ve kaçınması gerektiği hazları ölçebilen şey ise akıldır. Bu bağlamda temel erdem bilgeliktir. Çünkü bilge insan, kendi doğasının ihtiyaç duyduğu makul ölçüdeki bedensel hazları bilen insandır. Böyle birisi dengeye ve ruhsal sükûnete ulaşmış olacaktır. Kısaca Epiküros, en yüksek iyiye ve mutluluğa, o anın ihtiyaçlarını karşılayan kinetik hazlar değil, uzun süreli ve kalıcı olan statik hazların ulaştıracağını söylemiştir. Son olarak uzun süreli hazlara ulaşmanın, eylemlerin tüm boyutlarıyla ve

gelecekte doğabilecek sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi ile olabileceğini söylemiştir. Bu ise ancak, kişinin entelektüel erdemlere sahip olması ile mümkün olacaktır (Cevizci, 2002, s. 52).

#### **2.1.4.6. Kinizm: Aldırmazlık Etiği**

Sokrates'ten etkilenen ve hazcı etiği benimseyen Kirene Okulu gibi, onun etkisinde kurulan bir diğer felsefe okulu da Kinik okuludur. Kinik okulunun temsilcileri Antisthenes, Diogenes ve Krates'dir (Cevizci, 2002, s. 52). Kinik veya kinizm, etimolojik olarak Yunanca 'kynikos' sözcüğünden türemiştir. Kynikos; köpek, köpeksi ve köpek özelliklerine sahip kişi anlamında kullanılmaktadır. Kiniklerin, kendileri için köpek sıfatını kullanmalarının dört nedeni vardır. Birincisi, köpekler gibi umursamaz ve dış dünyaya karşı kayıtsızdır. Onlar gibi yemek yemeleri, toplum içerisinde özel ihtiyaçlarını karşılamaları, çıplak ayakla yürümeleri, fiçılarda ve kavşaklarda yaşamaları, Kiniklerin belirgin özellikleridir. İkincisi, köpekleri utanmaz, aldırılmaz ve yüz­süz olarak görmeleridir. Üçüncüsü, köpeklere atfedilen bekçilik özelliği ile kendilerini özdeşleştirmeleridir. Zira Kinikler, kendilerini felsefe ilkelerinin bekçisi olarak görmektedir. Dördüncü neden ise köpeklerin dost ve düşman ayrımını yapabiliyor olmasıdır. Kinikler, aldırılmazlık etiğini benimseyenlere dost olarak görürken, dışlayanları ise havlayarak tepki göstermiş ve yanlarından uzaklaştırmıştır (Yardımcı, 2018, s. 388).

Kinikliler, mutluluğun kaynağını hazcılık (hedonizm) da olduğu gibi dışa dönük eylemlerde ve hazda değil, aksine içe dönük eylemlerde ve dış dünyadan mutlak bir bağımsızlık halinde olduğunu savunmuştur. Mutluluğa ulaşmak için bilgiye önem vermemiştir. Aldırılmazcı etiğe göre mutluluk, insanın kendi kendine yetebilmesi ve mutlak bağımsız bir birey olarak yaşamasıdır. Ayrıca insan, dünya nimetlerinden uzak durmalı, sadece acıdan değil, hazdan da kaçınılmalıdır. Bu erdemlere sahip olmak için bilgi sadece bir araçtır. Mutluluk, erdemler vasıtasıyla bireyin arzularından arınması, tüm arzu ve isteklerin yokluk halini ifade etmektedir. Bir insanın hiçbir arzu ve isteğinin olmaması, aynı zamanda dünyaya sırt çevirmesi ve boş vermişlik halidir. Bu bağlamda en temel ihtiyaçlar dışında tüm ihtiyaçlar ortadan kaldırılmalı ve doğaya uygun bir yaşam sürülmelidir. Bunu sağlamak için ise birey, bir nevi inzivaya çekilmelidir. Çünkü dış etkiler, mutlak bağımsızlığı, dolayısıyla mutluluğu

engellemektedir. Mutlu bir birey olmak, herhangi bir şeye karşı kaygı duymamayı ve hiçbir şeye aldırış etmemeyi gerektirmektedir. Aldırmazlık etiği, başkalarının görüşlerine ve vatandaş olmanın sorumluluklarına aldırılmamayı söylemektedir (Özlem, 2004, s. 59). Kinikliler, doğal / yasal ayrımında doğal olanı tercih etmiş; yasalara, geleneklere ve anlaşmalara dayalı her şeyi reddetmiştir. Bu doğrultuda evlilik, aile kurma, toplum içerisinde yaşama vb. tüm toplumsal argümanlara, doğaya aykırı olduğu gerekçesiyle karşı çıkmıştır (Arslan, 2001, s. 23). Antisthenes'in teorik altyapısını geliştirdiği aldırmazlık etiğini, Sinoplu Diogenes (Diyojen) yaşamıyla hayata geçirmiştir. Yunan Makedonya Kralı Büyük İskender'in '*dile benden ne dilersen*' sözüne karşılık '*gölge etme başka ihsan istemez*' cevabı, Diyojen'in dünya nimetlerine karşı kayıtsızlık ve aldırmazlık düşüncesinin bir örneğidir. Özetle, aldırmazlık etiğinin dört ilkesi; kendi kendine yetebilmek, utanmazlık, sözünü sakınmama ve iradenin gücünü sınavan pratik egzersizlerdir (Cevizci, 2002, s. 56).

#### **2.1.4.7. Stoacılık**

Stoacılık felsefi akımı, diğer ilk çağ etik yaklaşımlarında olduğu gibi, Sokrates'in açtığı yoldan ilerlemiştir. Grek stoacıları Kıbrıslı Zenon, Kleanthes, Krissippos, Marcus Aurelius ve Roma Stoacıları Seneca, Epiktetos ile Marcus Aurelius bu yaklaşımın başlıca temsilcileridir. Stoacılar'a göre eylemlerin ereği, kişiyi en yüksek iyiye ulaştıran mutluluktur. Mutluluğa ulaşmak ise, akıl yolu ile doğa ile uyumlu bir şekilde yaşamakla mümkün olacaktır (Özlem, 2004, s. 62). Akıl ve doğa ilişkisini anlamak için, stoacıların 'doğa' ile kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Bitkilerin doğası, beslenmek ve büyüme'dir. Hayvanların doğası, bitkilerin doğal özelliklerine ek olarak üreme, duyuşsal vb. özelliklere sahip olmasıdır. İnsan doğasını ise, bu iki varlık türlerinden üstün kılan şey, bir akla sahip olmasıdır. Bu bağlamda, insanın doğası akıllı davranmak ve akla uygun bir yaşam sürmektir. Bir bitkinin elverişsiz koşullarda yetişememesi, onun doğasına aykırı olduğu içindir ki bu da bitki için 'kötü'dür. Benzer şekilde insanın aklını kullanmasına engel olan her şey, örneğin tutkuları, onun doğası aykırıdır ve kötü olarak nitelendirilmektedir (Arslan, 2001, s. 24).

O halde insan, doğasına uygun davranıp, ruhunu düzene sokabilmesi için; aklın yönetiminde bir hayat sürmeli ve iradesini aklına teslim etmelidir. İnsan eylemlerinin

doğal yaşamıyla bağdaşması, bireyin iradesinin Tanrı'nın iradesine uygun düşmesi ile gerçekleşmektedir. Stoacılara göre erdem biricik iyiyi ifade etmektedir ve yalnızca doğaya uygun olan şeyler iyi olarak görülmektedir. Bu bağlamda en büyük erdem bilgeliktir. Stoacıların bilgelik anlayışı, kişinin kendisini doğasının kopmaz bir parçası olarak görmesi ve doğanın akışına ayak uydurmasıdır. Bu bilgelik tanımından yola çıkarak, bireyin yapabileceği en iyi şey, dünyanın gidişatını benimsemek, süregelen her şeyi tevekkülle kabullenmek ve mutlaka faydalı olduğunu kabul etmektir. Onlara göre hayatın akışını değiştirmeye çalışmak nafîle bir çabadır ve bu çaba insanı mutsuzluğa sürüklemektedir. Bunun yerine insan olup biten her şeyi kabullenip, boyun eğerse tüm sıkıntı ve endişelerinden kurtulmaktadır. Kısacası, Stoacılar kadercî bir ahlak felsefesini benimsemiştir. İnsanın iradesi dışında meydana gelen her şeye teslim olunmalıdır çünkü bilge insan olmak bunu gerektirmektedir. Bu sayede insan haz ve tutkular karşısında olduğu gibi, acılar karşısında da mutlak bir özgürlüğe kavuşmaktadır. Stoacıların 'apathia' adını verdikleri bu duygusuzluk hali; kişiyi dinginliğe, huzura ve nihayetinde mutluluğa ulaştırmaktadır. Sonuç olarak, insan doğasına uygun davranan herkes erdem sahibi, doğası dışında eyleyenler ise erdemsiz insanlardır. Erdem ve erdemsizlik arasında kalan bütün acı ve hazlar, tek başına iyi veya kötü olmayıp, tüm bunlara karşı kayıtsız kalan insan 'apathia' haline ulaşmış olacaktır (Cevizci, 2002, s. 57). Hülâsa, Stoacıların 'apathia' dedikleri duygusuzluk hali, bireysel ahlak öğretisi olup, kişinin kendi kendine yetebilme hali ve kendisinin efendisi olma durumunu ifade etmektedir (Arslan, 2001, s. 18).

#### **2.1.4.8.Yararcılık Etiği**

Etik tarihinin başlangıcı sayılan Antik Çağda geliştirilen etik teoriler, modern çağın ahlak felsefecilerini de etkilemiştir (Özlem, 2004, s. 63). Kuşkusuz ilk çağın izlerini taşıyan etik görüşlerden birisi olan yararcılık, modern çağın en fazla öne çıkan ve en uzun soluklu etik yaklaşımıdır. Yararcılık, 17.yy'da Thomas Hobbes'in etik egoizmi ile başlattığı yönelimin, 18 yy.'da ahlak duygusu öğretisi ve aydınlanma etiğinin dolayımından geçerek 19.yy'da zirvesini yaşayan, özellikle Anglo-Sakson kültüründe oldukça etkili olmuş bir ahlak öğretisidir. Yararcılar, etiği rasyonel bir zemine oturtup, bilimci bir etik anlayışını benimsemiştir (Cevizci, 2002, s. 190). Yararcı etikçilerin hareket noktası, antik çağ filozofların görüşlerinde olduğu gibi

insan doğasıdır. Demek oluyor ki bireyin ahlaki yaşam biçimi, doğal yaşamın bir parçası durumundadır. Antik çağın mutlulukçu öğretilerine göre tüm insanlar kendi mutluluğunun peşinden koşmaktadır. Yararcı etikçiler bu görüşü kabul etse de bakış açıları farklıdır. Antik çağın mutlulukçu öğretileri bireyci, hatta egoist (bencil) öğretiler olup, sadece tek bir bireyin mutluluğuna odaklanmıştır. Ancak yararcı etikçilere göre insan, kendi başına mutlu olamaz. Tek kişinin mutluluğunun toplum ve toplumsal yarar bağlamında gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Mutluluğu sadece bireysel değil, toplumsal yönü ile de değerlendirip, yarar kavramını toplumsal zemin üzerine inşa etmişlerdir (Özlem, 2004, s. 64). En yüksek iyiyi mutlulukla ya da yarar sağlayan şeylerle bağdaştıran yararcılığın tanımı şu şekildedir; eylemlerin ahlaki açıdan iyi olarak nitelendirilebilmesi için, söz konusu eylemlerden etkilenen bireyler için en yüksek iyiyi meydana getirmesidir. Yararcılık ilkesine göre bir eylemin ahlaki değeri, o eylemin yarattığı iyilik, haz ya da yararın toplumun refaha sağladığı katkı ile ölçülmelidir (Cevizci, 2002, s. 191).

Yararcılığın gelişim sürecine bakıldığında yarar ilkesini eylemlerin ereği olarak gören ilk etik düşünürü Francis Bacon'dur. Bacon, dedüksiyon (tümdengelim) yerine endüksiyonu (tümevarım) tercih etmiş, metafizik yerine deneysel araştırmayı savunmuştur. Bacon, felsefenin yüzyıllar boyunca metafizik ve spekülasyon (kurgu) ile uğraştığını ancak hiçbir pratik yarar elde edemediğini ifade etmiştir. Buna mukabil insanlar ne zaman ki deneysel yöntemler kullanılmaya başlamış, o zaman doğada hâkim olmaya başlamıştır. Bu düşünceye göre iyinin karşılığı yararadır. Yarar kavramının ise bireysel iyilik ve toplumsal iyilik olmak üzere iki tane ahlaki ereği bulunmaktadır. Doğanın bir gereği olarak, toplumsal iyilik, bireysel iyilikten önde gelmelidir. Buna göre de erdem ve erdemli eylemler, toplum yararına olanlardır (Macit, 2009, s. 85). Bacon esasında bir ahlak öğretisi geliştirmemiş, fakat yararcılık etiğine görüşleri ile öncülük etmiştir. Hobbes ve Locke'de toplumsal yarara değinen diğer düşünürlerdir. Yararcılık, bir ahlak öğretisi olarak Hucheson, Bentham ve Mill tarafından geliştirilmiştir. 20. yy.'da ortaya çıkan pragmatizm ve operasyonelizm gibi etik teoriler de yararcılığın devamı mahiyetindedir. Yararcı düşünürlere göre insan doğası gereği bencildir. Dolayısıyla her insan kendi bedensel ve ruhsal hazlarının peşinden gitme eğilimindedir. Bu noktada yararcılık, ilk bakışta hazcı yaklaşımlarla karıştırılmaktadır. Yararcılar, bireyin bencilliğini doğal yaşamın bir parçası olarak kabul etmektedir. Ne var ki insan aynı zaman da zayıf bir varlıktır ve doğada tek

başına mutlu olma şansı yoktur. İnsan bireysel hazlarına ancak, güvenlik ihtiyacının karşılandığı bir toplumda ulaşabilir. O halde insan, toplumsallaşmak ve başkalarının hakkını da göz etmek zorundadır. Başkalarını hakkını göz etme anlamına gelen diğerkâmlık, kimi yararçılara göre doğuştan gelen bir özellik iken, kimilerine göre ise sonradan kazanılan bir davranıştır. Ancak her ne şekilde olursa olsun, diğerkâmlık yararçılığın temel taşıdır. Yararçı etik ile ilgili bu genel kanaatleri J.S. Mill sistematik bir şekilde toparlamış ve yararçılığın en etkili filozofu olarak öne çıkmıştır (Özlem, 2004, s. 65). Mill, insanı entelektüel bir hayvan olarak görmüş, mutluluğa niteliksel hazlar sayesinde ulaşılabilceğini söylemiştir. Mill'in *'tok bir domuz olmaktansa, aç bir insan olmayı ya da doyurulmuş bir aptal olmaktansa aç bir Sokrates olmayı yeğlerim'* özdeyişi, niteliksel hazlara verdiği önemi açıkça göstermektedir. Mill, toplumsal yarar / mutluluk ilişkisinde; bir insanın, toplumun mutluluğu için kendi mutluluğundan feragat etmesini asil bir davranış olarak ifade etmiştir. Kahraman bir asker, vatanı için şehit olması bu duruma örnek teşkil etmektedir. Dolayısıyla Mill, mutluluğun artırılmasının yanında, mutsuzluğun azaltılmasına da önem vermektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken şey, bireyin fedakârlık yaptığı şey beyhude olmamalı, diğer insanların yararına olan bir eylem olmalıdır. Mill, mutluluğu bireysel ve sosyal mutluluk sanatı olarak tanımlamaktadır. Ona göre bireysel mutluluk ile toplumsal mutluluk çatıştığında, toplum yararına dönük eylemler tercih edilmelidir. Bu şekilde davranan insanlar, takdir ile karşılanmaktadır (Cevizci, 2002, s. 206).

#### **2.1.4.9. Kant'ın Ödev Etiği**

Etiğin tarihsel seyrine bakıldığında, antik çağdan yeniçağa kadar "en yüksek iyi" problemini merkezine alan ve çareyi 'mutlulukta' arayan filozofların olduğu görülmektedir. Mutlulukçuluk, hazcılık, yararçılık gibi ahlak öğretilerinin hepsinde en yüksek iyi olarak görülen mutluluk, bireyin nihai ereği olarak görülmektedir. Fakat mutluluğun tanımı üzerine ortak bir mutabakata varılamamıştır. Öyle ki etiğin kurucusu Aristoteles bile mutluluk ile ilgili bir uzlaşma varılamayacağını söylemiştir. 1724- 1804 yılları arasında yaşayan Kant, henüz ortak bir kanaatin bile olmadığı en yüksek iyi problemini merkezine alan tüm etik teorileri reddetmiş ve etiğin temelini başka bir düzlemde aramıştır. Kant'a göre etik, genel geçer ahlak yasaları olduğu takdirde evrensel ve biricik olabilir. Ahlak yasaları hem bireyin eylemlerini

yönlendirdiği bireysel ilkelere, hem de başkalarının koymuş olduğu ve kendisinin de kabul edeceği genel ilkeler üzerine konumlanmaktadır (Özlem, 2004, s. 71).

Kant'ın yeni ahlaki yargılar ortaya koymak gibi bir düşüncesi yoktur. Bunu yerine kişinin eylemlerini doğru bulup bulmadığından yola çıkmaktadır. Ona göre etikte temel problem, doğru sebepler doğrultusunda doğru eylemleri belirlemek ve bunları yerine getirmektir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus şudur; doğru eylemler sonuçlarının kötü olacağı düşüncesi ile değil, vazife bilinci ile yerine getirilmelidir (Duran, 2017, s. 58). Çünkü sonuçlar da tıpkı duygular, itkiler, eğilimler ve tutkular gibi bireyin fiili olarak etki ve müdahale alanının dışındadır. Bu yüzden ödevler başka hiçbir sebep aramaksızın, salt ahlaki bir yükümlülük olduğu için yerine getirilmelidir. Bu sebeple Kant'ın ödev etiği, katı bir deontolojik etik teorisi olarak bilinmektedir. Etik yaklaşımında sonuçlardan ve tüm duygulardan arınılması gerektiğini söyleyen Kant; rasyonalist bir filozoftur ve onun etik anlayışı nesnel, evrensel ve mutlakçıdır (Cevizci, 2002, s. 177).

Kant'a göre bir eylemin evrensel bir ahlak yasası olabilmesi, mutlak emir ile mümkündür. Kant, mutlak emri "*öyle eyle ki istemenin ilkesi, aynı zamanda daima genel bir yasamanın ilkesi olarak geçerli olabilsin*" özdeyişi ile açıklamıştır. Emirlerin mutlaklığı, bireysel veya sınıfsal amaçlara bağlı kalmadan nesnel ve zorunlu olmasını ifade etmektedir. Mutlak emir ise, ahlakın evrensel olması gerektiği ile ilgilidir. Mutlak emir ile eylemler ancak tüm insanlık gözetilerek ahlaki anlamda yargılanabilir. Bu yargılamada akıl vasıtası ile kontrol edilip, eylemlerin genel geçer bir ahlaki yasa zemine oturtulması ile olacaktır. Kant, mutlak emir- evrensel yasa ilişkisini şu örnekle açıklamaktadır. Bir kişi yerine getiremeyeceği bir ödev ile ilgili yalan söylemiş olsun. Bu yalan sayesinde güç bir durumdan kurtulacaktır. Tam da bu nokta da kişi kendisine söylediği yalanın doğru bir ödev olup olmadığı ile ilgili kendine şu soruyu sormalıdır; Yalanın evrensel bir ahlak yasası olmasını ister miyim? Bu noktada kişi farkına varacaktır ki, kendini kurtarmak için yalan söylemek istese bile, bu eylemin evrensel bir yasa olmasını istemeyecektir (Duran, 2017, s. 78).

Kant, en yüksek iyiyi değil, iyi irade kavramını öne sürmüştür. Kant'a göre ahlak yasalarını ve ödevleri belirleyen şey, iyi iradedir. Dünyada şartsız ve mutlak bir surette iyi olan tek şey, iyi iradedir. Kant, antik çağdan beri süregelen ve çeşitli filozofların en iyi olarak tanımladıkları tüm argümanlara koşulsuz ve mutlak olmadığı

gerekçesiyle karşı çıkmıştır. Ona göre iyi olarak ifade edilen tüm değerler, iyi irade ile bütünleşmediği sürece kendi başına hiçbir anlam ifade etmez. Ancak iyi irade tarafından yönlendirilen ahlaki değerler bir anlam taşımaktadır. İyi iradenin teşekkül etmesi ise, pratik akıl yönetimi sayesinde mümkün olacaktır. İyi irade ödevlerin doğasını bilen, aklın buyruklarını dinleyen ve bunları eyleme dönüştüren, ödevleri salt ödev olduğu için hayata geçiren bir iradenin tezahürüdür (Cevizci, 2002). Kant'tan önce etikçiler, ahlakı mutlulukta, hazda, doğaya uygun yaşamada, ruhun dinginliğinde vs. aramıştır. Fakat Kant, bu etkenlerin değişkenlik gösterebileceğini ve bunlardan ancak pratik yasalar çıkacağını, zorunlu ve nesnel yasalar çıkamayacağını söylemiştir. Bu durumda ahlak felsefesinin görevi; ahlakı, tüm bu duyusal argümanlardan arındırmaktır. Ahlakilik, aklın bir ürünüdür ve aklın inceleme alanı rasyonel eylemlerdir. İyi irade yani akıl, eylemlerin ilkelerini belirlemektedir ve bu ilkeler davranışın yapısını oluşturmaktadır (Duran, 2017, s. 79). Kant rasyonel eylemleri hipotetik (koşullu) buyruk ve kategorik (koşulsuz) olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Hipotetik buyruklar, salt ödevi yerine getirmekle ilgili değil, istenilen bir sonuca ulaşmak için şart olan ilkeleri temsil etmektedir. Diğer bir deyişle amaca ulaşmak için araçların kullanılmasını ifade eden emirlerdir. Böyle buyruklar, insanın doğası ve arzuları ile ilgilidir. En yüksek iyi prensibine dayanan bu ilkeler, öznel ve şartlı olduğundan, nesnel ahlak yasalarını kesinlikle oluşturamazlar. Örneğin yalan söylemekten kaçınan ve yalan söylemenin bir ahlak yasası olması durumundan rahatsız olan bir birey düşünelim. Bunu istemesinin gerekçesi, yalanın insanlığın mutluluğuna zarar verdiği düşüncesi ise, böyle bir durum hipotetik bir emirdir. Çünkü ödevi bizatihi kendisi için değil, eylemin ilkesini insanların mutluluğuna katkı yapacağı düşüncesiyle belirlenmiştir. O halde hipotetik buyruklar, evrensel bir nitelik taşımamaktadır. Buna karşın kategorik (koşulsuz) buyruklar, bireyin doğal yönünü oluşturan koşullara bağlı değildir ve bütün koşul düşüncelerinden kesin olarak bağıştır. Koşullardan ve amaçlardan bağımsız olarak zuhur eden ahlak yasaları, en üstün yasalar niteliğindedir. Hipotetik buyrukların tersine kategorik buyruklar, mutlak ve evrenseldir. Kategorik buyruklar, zorunlu olmamakla birlikte gereklidir ve mutlak emirlere itaat edilmelidir. Kant'a göre kategorik buyruklar tıpkı matematiğin doğruları gibi tutarlı ve çelişkisiz, akabinde evrensel bir yasaya evrilme niteliği taşınmalıdır. Kant, eylemde bulunmadan önce şu iki soruyu bireyin kendisine sormasını istemiştir. Birincisi 'eylemin temelinde yer alan ilkenin içeriği nedir?' ve ikinci olarak bu ilkenin



evrensel bir ahlak yasası olmasını ister miyim? Bu soruları şu örnekle açıklamıştır: Kısa ömrünü çalışarak geçirmek istemeyen birisi, zahmete girmeden ihtiyaçlarını başkalarından çalmayı istemektedir. Kant ahlakına göre bu eylem evrensel bir nitelik taşıdığında, kimse çalışmak istemez ve herkes başkalarından bir şeyler çalacaktır. Bu durumda kimse çalışıp bir şey elde edemediği için, ortada çalınacak bir şeyde kalmaz. Bu bağlamda hırsızlığın evrensel bir ahlak yasası haline gelmesi mümkün değildir ve hırsızlık doğru bir eylem olmayıp, bütünüyle ahlak dışıdır. Kant'ın ödev etiğinde kategorik buyruklar ve irade özgürlüğü ilişkisi çerçevesinde, irade özgürlüğü ahlakın zorunlu bir ön kabulüdür. Kant, doğru eylemlerin yerine getirilmesinde irade özgürlüğüne metafiziksel bir yorum getirmiştir. Zira irade özgürlüğü bilimsel olarak kanıtlamaz ama ahlaken bu bir gerekliliktir. Kant'ın irade özgürlüğü olarak tanımladığı şey, dış etkenlere bağlı iradeye karşı çıkmak, akla ve akla emirlerine itaat etmek ve akıl tarafından yönetilebilmeye mahir olmaktır (Cevizci, 2002, s. 188).

#### **2.1.4.10. Spinoza'nın Determinist (Belirlenimci) Etiği**

İrade özgürlüğünün ahlakın olmazsa olmazı ve en temel ögesi olduğu çok açık olmasına rağmen birtakım deterministler bu kavramı yok saymıştır. Bu düşünürlere göre irade özgürlüğünden ve buna bağlı olarak ahlaklılıktan bahsetmek mantıklı değildir. Çünkü insan mutlak bir nedensellik bağlamında yaşamını sürdürmektedir ve bu nedenle özgürlük ve determinizm bağdaştırılamaz. Bu düşünce ekolünü savunan etikçiler, bağdaşmazcılık başlığı etrafında toplanmıştır. Bağdaşmazcılık ya da katı determinizme göre insanların karar ve eylemleri belirlenmiştir. Fakat bu karar ve eylemlerin arkasında zorunlu sebeplerin olduğunu ve insanların sebepleri istese bile değiştiremeyeceğini ifade etmiştir. Bu nedenle insan, özgür iradesi ile gerçekleşmeyen eylemlerinden sorumlu tutulamaz. Dolayısıyla sorumluluk ve irade özgürlüğünün olmadığı bir durumda, ahlaktan da söz edilmesi mümkün değildir. Fakat etik alanında bağdaşmazcılık görüşüne karşı, determinizmi kabul etmekle birlikte özgürlük ve nedenselliği uzlaştıran 'bağdaşabilircilik' görüşü, daha çok ön plana çıkmaktadır. Deterministik etik olarak bilinen bağdaşabilircilik tezinin ilk ve en büyük temsilcisi 1632- 1677 yılları arasında yaşayan Baruch Spinoza'dır. Spinoza, antik çağın metafizik-etik bileşimini modern çağlarda yineleyen bir filozof olmuştur. Bu bağlamda Spinoza'nın etiği, metafiziksel bir determinizmdir (Cevizci, 2002, s. 109). Ayrıca

Spinoza etiğinde Museviliğe has inançların ve orta çağın izleri de görülmektedir. Ona göre tek bir töz vardır, o da Tanrı'dır. Evren de Tanrı'nın bir zevahiridir ve her ikisi birebir aynıdır. Spinoza'ya göre evreni veya Tanrıyı düşünce yolu ile kavrarız ki bu da tözün kendisidir. Düşüncenin bileşenleri de zekâ ile istençtir ve her iki kavram ruhu oluşturmaktadır. Düşünce, evreni ya da mutlak tözü bir sonsuzluk ve zorunluluk olarak algılamaktadır. Buna göre evrende her şey zaten belirlenmiştir. Her şeyin belirlenmiş olduğu böyle bir durumda istenç, olsa olsa düşüncelerin eğilimidir. Nitekim istenç ile zekâ aynı şeyi ifade etmektedir. Dahası istenç (irade) insanoğlunun yaratılışı gereği evren belirleniminin bir sonucu olabilir. Bu sebeple insan ancak, Tanrıyı ya da evreni tanıdığından determinizmin kölesi olmaktan kurtulabilir. Kölelikten kurtulup özgürlüğe kavuşmak ise Tanrıyı ve evreni eş değer olarak görmek, dolayısıyla bu belirlenimin bir zorunluluk olduğunu kavramak ile mümkündür. İstenç özgürlüğü, insanın düşüncesinde saklıdır. Dolayısıyla ahlakilikte aranılacak ölçüt, bu zorunluluğun bilincinde olmaktır. Bu bilinç, akıl ve zekâ ile sağlanmaktadır. Spinoza'nın determinist etiğine göre bireyin eylemleri zaten belirlenmiştir. Bu yüzden ahlakilik, ahlaklı yaşam Evren-Tanrı bütünlüğündeki zorunluluğa uyma ve gönüllü olarak boyun eğme ile gerçekleşecektir. Onun metafiziksel determinizminde özgürlük ve zorunluluk bir paradoks gibi görünse de her ikisinin de bağdaşabilir olduğunu savunmuştur. Spinoza, özgürlük ve zorunluluğun bağdaşılabilirliğini, etiğin zaten zorunluluklarla örülmüş bir felsefe alanı olduğunu savunarak açıklamıştır. Ona göre insanın doğasında kendini koruma isteği vardır. Kendini koruma isteği, güçlü ve yetkin bir insan olmayı istemekle eşdeğerdir. Güçlü ve erdem sahibi olmak, yani duygulardan, tutkulardan, eğilimlerden sıyrılarak açık-seçik düşünmek gerekmektedir. Bunun sonucunda ruhun tam etkinliği sağlanacaktır. Spinoza'nın bu görüşleri dikkate alındığında, Aristoteles'in dianoetik erdemlerini ifade ettiği anlaşılmaktadır. Ruhunu etkinleştiren birey, özgürlüğüne kavuşup, evren-tanrı determinizmine uyarak ahlaklı bir yaşam sürebilir. Kısacası, Spinoza etiğinde Tanrı'yı tanımak esastır. Spinoza'nın görüşlerinden kendisinin bir panteist olduğu anlaşılmaktadır (Özlem, 2004, s.98). Bu yüzden, ahlak öğretisini tüm tanrıçılık (TDK, 2010) anlamına gelen panteizm üzerine temellendirmiştir.

#### 2.1.4.11. Nietzsche ve Güç İstenci Etiği

Filozofların etik anlayışları, şayet salt bir ahlak felsefecisi değilse, onların genel felsefe anlayışları ile doğrudan bağlantılıdır. Bu durum, Friedrich Nietzsche (1844-1900) için de fazlasıyla geçerlidir (Cevizci, 2002, s. 240). Nietzsche, özel alanda bir etik sunmamış olsa da onun görüşleri kendisinden sonraki etikçileri etkilemiştir (Özlem, 2004, s. 109). Söz konusu filozof, genel felsefesini kökeni antik çağın sofistlerine dayanan nihilizm (hiççilik, yokçuluk) üzerine inşa etmiştir. Bu yüzden, etik yaklaşımı nihilizm ile ilintilidir. TDK (2010) nihilizmi, felsefi anlamı ile bütün varlıkları, değerleri ve gerçekleri reddeden bir öğretiyi tanımlamıştır. Nietzsche, nihilizmi değer sorunsalı ile ele almıştır. Ona göre nihilizm, insanlığın anlamlı olarak gördüğü tüm değerlerin ve arzu edilebilirliğin köktenci bir biçimde reddedilmesidir (Dürre, 2020, s. 84). Bu bağlamda Nietzsche, etikle ilgili Batı değerlerine ve Sokrates'ten beri süregelen eğilimi eleştirmiş ve karşı çıkmıştır. Bir oluş filozofu olan Nietzsche, Sokrates'ten itibaren felsefedeki arayışın ardında değişmez bir varlık veya mutlak bir töz olduğunu ifade etmiştir. Akıl ve düşünce/ düşünme de varlık, nesne, erek, Tanrı vs. kavramlara tutsak edilmiştir (Cevizci, 2002, s. 241). Zira ona göre öbür dünya ya da duyular üstü bir âlem söz konusu değildir. Bahsi edilen âlemin hiçliği ve boşluğu ifade ettiğini söylerken, yaşamın merkezini öte dünyaya atfetmenin bir boşluğa düşmek olduğunu savunmuştur (Dürre, 2020, s. 88). Metafizik felsefenin hakikat arayışını şiddetle eleştirirken, bir oluş filozofu olarak etik görüşünü metafiziğin karşısında temellendirmiştir. Nietzsche'ye göre, Hıristiyanlık öğretileri ve metafizik geleneklerle bezenmiş kendinde önceki felsefi eğilimler, oluşçuluğun karşısındadır ve oluş dışında hiçbir varlıktan söz edilemez. Ona göre oluş, tıpkı bir çocuğun oyunundaki masumiyeti gibi, bütün ahlaki sorumluluklardan bağışık olma durumudur. Bu doğrultuda masumiyetin; var oluşun, gücün ve istencin oyunu olduğunu ileri sürmüştür (Cevizci, 2002, s. 241).

Bir oluşçu filozof olan Nietzsche, aklın ve düşüncenin tek işlevinin oluşu saptamak ve tasdik etmek olduğunu ifade etmiştir. Söz konusu düşünür, antik çağda Sokrates öncesi filozofların oluş felsefesini benimsemiş, Grekleri yaşamayı bilmelerinden dolayı övmüştür. Nietzsche de tıpkı onlar gibi dünyayı bir canlı olarak gören anlayışa, yani canlı maddeciliğe bağlıdır. Ona göre oluş, dünyanın ilk maddesinin bir açılımını ifade etmektedir. İlk maddenin açılımını devreye sokan şey de yaratma ve güç istencidir. Bu anlamda hayat ve oluş, var olma gayesinin bir sonucu

olarak güç istencinin bir görünümü, hatta bizatihi kendisidir. Öyle ki Nietzsche için yaşama, yaratma, oluş ve güç istenci benzer terimlerdir. Nietzsche'nin Sokrates sonrası tüm ahlak öğretilerini reddettiğini belirtmiştik. Ona göre yaşamı düzenlemeye ve denetlemeye çalışan, iyi ve kötü ayrımı yapmaya çalışan tüm bu ahlak öğretileri, teolojiler, dinler, kültürler vs. hayatın önündeki yapay engellerdir. Hayatın akışını bozan tüm bu engeller bertaraf edilmelidir. Dahası ahlak alanında iyi, kötü, erdem gibi kavramlarında yeri olmadığını ifade etmiştir. Ona göre hayat, iyi ve kötünün ötesinde, kendi dinamiklerini yaratan ve güç istencinde bulunan bir süreçtir (Özlem, 2004, s.110).

Nietzsche'nin güç istencini '*Bu dünya gücü istemedir ve bunun ötesinde hiçbir şeydir; 'içten bakıldığında dünyanın karakterinin gücü istemeden başka bir şey olmadığı görülür; İyi, insanda güç duygusunu, gücü istemeyi ve gücü yükselten her şeydir'* deyişleri ile vurgulamıştır (Ketenci ve Topuz, 2009, s. 10). İyi ve kötünün ötesine geçmek, bunları aşabilen özgür bir insan olmak ise din ve dekadansı (Hıristiyan ahlakı) ayrıştırmak ile mümkündür. Din ve ahlak öğretilerden uzaklaşarak, içgüdülere, arzulara, vücudun sesine; hülasa güç istencine kulak verilmelidir. Ancak sürü ahlakından ve dinden sıyrılabilen birey, güç istenci doğrultusunda yeni değerler ve yeni anlamlar yaratabilirler. Böyle bir insan, özgürlüğüne kavuşmuş ve gerçek anlamla kendini aşmış bir üst insan olabilir. Nietzsche, geleneklerin ve muhafazakârlığın rahatlığına ve uyuşturucu kafa lüksüne itibar edilmemesi gerektiğine, aksine mevcut değerleri aşındırarak dinamik bir süreç olan hayatta yeni değerlerin yaratılması gerektiğini savunmuştur. Kısaca Nietzsche'nin ahlak öğretisi güç istenci ile yeni değerler yaratmak ve bu değerlere uygun yaşamayı ifade etmektedir. Ona göre ahlaklılığın tek ölçütü budur (Özlem, 2004, s. 110).

## **2.2. Etik Liderlik**

Bu bölümde, etik liderlik tanımlarına ve özelliklerine, teorilerin ortaya çıkış süreçlerine, sonuçlarına ve önemine değinilmiştir.

### **2.2.1. Etik Liderlik Kavramı**

Son yıllarda işletmecilik, politika, spor, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, hatta dini alanlarda çok sayıda etik skandallar yaşanmıştır. Bu skandalların ardından bireyler

ve örgütler, 'liderlerin yanlış yönleri nelerdir' sorusunu cevaplandırmaya yönelmiştir. Bu bağlamda yönetim okulları etik konusuna yoğunlaşmış ve hükümetlerde yapılan yasal düzenlemeler ve revizyonlarla etik ile ilgili eğitim görevini üstlenmiştir (Brown and Trevino, 2006). İş dünyasında meydana gelen Enron, WorldCom, Parmalat vb. utanç verici olaylar, liderlerin etik yönlerinin tartışılmasına ve etiğin öneminin anlaşılmasına neden olmuştur (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 46). Fortuna 100 bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerde yaşanan etik skandalların birincil sebebinin; yöneticiler, yönetim kurulları ve hükümet yetkililerinin olduğunu ortaya çıkmıştır (Brown and Mitchell, 2010). Özellikle Enron skandalı sonrası, uygulayıcılar etik liderleri seçmek ve geliştirmek için güçlü bir motivasyona sahip olmuştur (Brown and Trevino, 2006).

Tüm dünyada büyük yankı uyandıran ve yönetimlerin şeffaf, denetime açık ve etik sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayan düzenlemelerin yapılmasına sebep olan 'Enron Olayı'na aşağıda kısaca değinilmiştir (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 46)

Enron Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde, 1985'de iki doğalgaz işletmesinin birleşmesi ile kurulmuş bir enerji ve iletişim şirkettir. Bu şirket, 1988 yılında ABD'nin enerji piyasası üzerindeki düzenleyici devlet kontrolünü kaldırması ve serbestleşme politikasının ardından hızlı bir şekilde büyümüştür. Enron, çöküş sürecinden önce, sadece ABD'de 22.000 çalışan sayısına ve 63,4 milyar dolarlık aktif mal varlığı değerine ulaşmıştır. Şirket, Fortune Dergisinden 1996-2001 yılları arasında 'en yenilikçi şirket' ödülünü almış ve 2000 yılında çalışılacak en iyi şirketler listesinde gösterilmiştir. Aynı zamanda, kamuoyu nezdinde şirketin etkili, itibarlı ve hayırsever bir görünümü vardı. Fakat sonradan durumun görüldüğü gibi olmadığı ortaya çıkmıştır. Enron, gerçekleri kamuoyundan gizlemiş ve sahte bir imaj yaratmıştır. 1990'lı yılların sonlarında ve 2000 yılında enerji piyasasındaki fiyat değişkenliği, artan rekabet ve yatırım yaptığı diğer ülkelerdeki siyasi risklerden dolayı, Enron'un piyasaya hâkimiyeti ve karlılığı önemli ölçüde azalmıştır. Bu sırada Enron yöneticileri, çöküş sürecini hile ve manipülasyonlarla saklamaya ve ertelemeye çalışmıştır. Enron yönetimi, muhasebeciler ve avukatlar yardımıyla vergi kaçırmış, varlıkları ve karları şişirmiş, zararı saklamak için yan şirketler kurmuş ve nihayetinde sahte kazançlar elde etmeye başlamıştır. Akabinde şirketin üst düzey yöneticileri, bu finansal çarpıtmaları kendi kişisel çıkarları için kullanmıştır. Bu hileler yoluyla şirket borsadaki en yüksek hisse senedi değerine ulaşmış ve şirketin üst düzey yöneticileri, bu finansal çarpıtmaları kendi lehine kullanmıştır. Etik dışı uygulamalar sadece bu finansal

çarpıtmalar da kalmamıştır. Daha yüksek gelir elde etmek için planlı elektrik kesintileri yapılmıştır. Enron yöneticileri, bu tip etik dışı uygulamalara çalışanlarını da teşvik etmiştir. Bunlara karşı çıkan çalışanlar ya kovulmuş ya da terfiisi durdurulmuştur. Tüm çalışanlara sahte kazançlar elde edilmesi için baskı yapılmıştır. Enron'un tepe yöneticileri, şişirilen şirket hisselerini elden çıkarmaya başlamış, ama paydaşlarını da hisse senetlerini satmamaları gerektiğini ve kendilerine güvenmeleri gerektiğini, hisse senetlerinin daha da yükseleceğini söylemiştir. 15 Ağustos 2001'de şirketin CEO'sunun özel sebeplerden dolayı istifasını sunmasının ardından, Enron, Aralık 2001 de iflas başvurusu yapmıştır. ABD tarihinin en büyük iflası olan bu olay, etik dışı yönetimden dolayı tarihe "Enron Skandalı" olarak geçmiştir. Enron'un mali denetimini yapan ABD'nin en büyük muhasebe şirketi de yaşanan bu olayları görmezden geldiği için tasfiye edilmiştir. Bu skandalın ABD ekonomisine maliyeti 64 milyar dolar olmuştur. İflasın ardından dünya genelinde 85.000 kişi işsiz kalmıştır. (Yukl, 2018, s. 358; Sağlar ve Kandemir, 2007, s. 22).

Tüm bu skandallara bağlı olarak; uygulayıcılar, bilim insanları ve örgütler, etik liderliğin kökenlerini ve sonuçlarını anlamak için bu alana yönelmiştir. Liderlerin etik olarak ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili yazılanlar, felsefi ve normatif bir bakış açısının ötesine geçememiş ve etik liderliğe ilişkin kapsayıcı ve açıklayıcı sosyal bilimsel bir zemin oluşturulamamıştır. Hatta en yalın haliyle 'etik liderlik nedir' sorusu araştırmacılar tarafından cevapsız bırakılmıştır (Brown and Trevino, 2006). Literatürde liderlerin doğruluk ve dürüstlüğüne, adil ve güvenilir olmasına, diğerkâmlığına (özgeci), takipçilerine eşit muamelede bulunması sıklıkla vurgu yapılmıştır. Ancak bu özelliklere sahip olan her lider, etik lider olarak kabul edilemez. Bu özellikler etik liderlik algısını güçlendirmesine rağmen, etik liderlik bu özelliklere sahip olmanın ötesindedir. Çünkü etik liderler ahlaki davranışlardan sadece kendisi değil, takipçilerini de ödül ve ceza sistemi ile sorumlu tutmaktadır (Brown, Trevino and Harrison 2005). Hizmetkâr liderlik (Güney, 2020, s. 356), dönüşümcü liderlik, manevi liderlik ve otantik liderlik tarzlarında da (Brown and Trevino, 2006), liderlerin ahlaki yönüne ilişkin güçlü bir vurgu yapılmıştır. Ancak bahsi geçen liderlik nitelikleri ve liderlik tarzlarının karakteristik özellikleri etik liderlikle örtüşse bile, etik liderliği kapsayacak bir içerikte değildir (Brown vd., 2005).

Liderlerin ahlaki yönüne dair, yüzyıllardır Doğu ve Batı kaynaklarında birtakım özellikler söylenegelmiştir. Ancak tüm bu çalışmalar, bilimsel bir altyapıdan

yoksundur. Bu nedenle Brown vd. (2005), etik liderlikle ilgili kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Sistemik bir biçimde ele alınan söz konusu liderlik tarzı, net bir biçimde kavramsallaştırılmış ve etik liderliğin kurucu genel tanımı yapılmıştır. Brown vd. (2005) etik liderliği, kişisel eylemlerde ve kişiler arası ilişkilerde normatif olarak uygun davranışlar sergilemek ve bu davranışları çift yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme ile takipçilerine tanıtmak olarak tanımlamıştır. Tanımda yer alan ‘kişisel eylemlerinde ve kişiler arasında ilişkilerinde normatif olarak uygun davranışlar sergilemesi’ kısmı ile anlatılmak istenen; liderin adaleti, diğerkâmlığı, dürüstlüğü, güvenilirliği vb. özelliklerinden kaynaklanan ve takipçilerin gözünde onu meşru ve güvenilir bir rol model yapan özellikleridir. Normatif olarak uygun davranışlar ifadesi ise kasıtlı olarak ucu açık bırakılmıştır. Çünkü burada kültür farklılıkları gözletilmiştir. Örneğin bazı kültürde yüksek sesle konuşmak normatif bir davranış olarak görülürken, bazı kültürlerde görülmemektedir. Tanımın ikinci kısmında yer alan çift yönlü iletişim ile anlatılmak istenen; etik lider sadece ahlaki davranışlar dikkat çekmekle kalmaz, etiği örgütte belirgin kılar ve bu konuda takipçileri ile açıkça konuşarak, etik ilkelerin içselleştirilmesi için adil ve yasal bir zemin hazırlamalıdır. Güçlendirme ile ifade edilmek istenilen; liderin belirlediği etik standartlara uyanları ödüllendirmesi, uymayanları ise cezalandırarak disipline etmesidir. Son olarak karar verme ile anlatılmak istenilen; etik liderlerin kararlarının etik sonuçlarını göz önünde bulundurmaları ve takipçilerinin gözlem ve taklit etme etkenlerini göz önünde bulundurarak adil ve ilkeleri seçimler yapmasıdır (Brown vd, 2005).

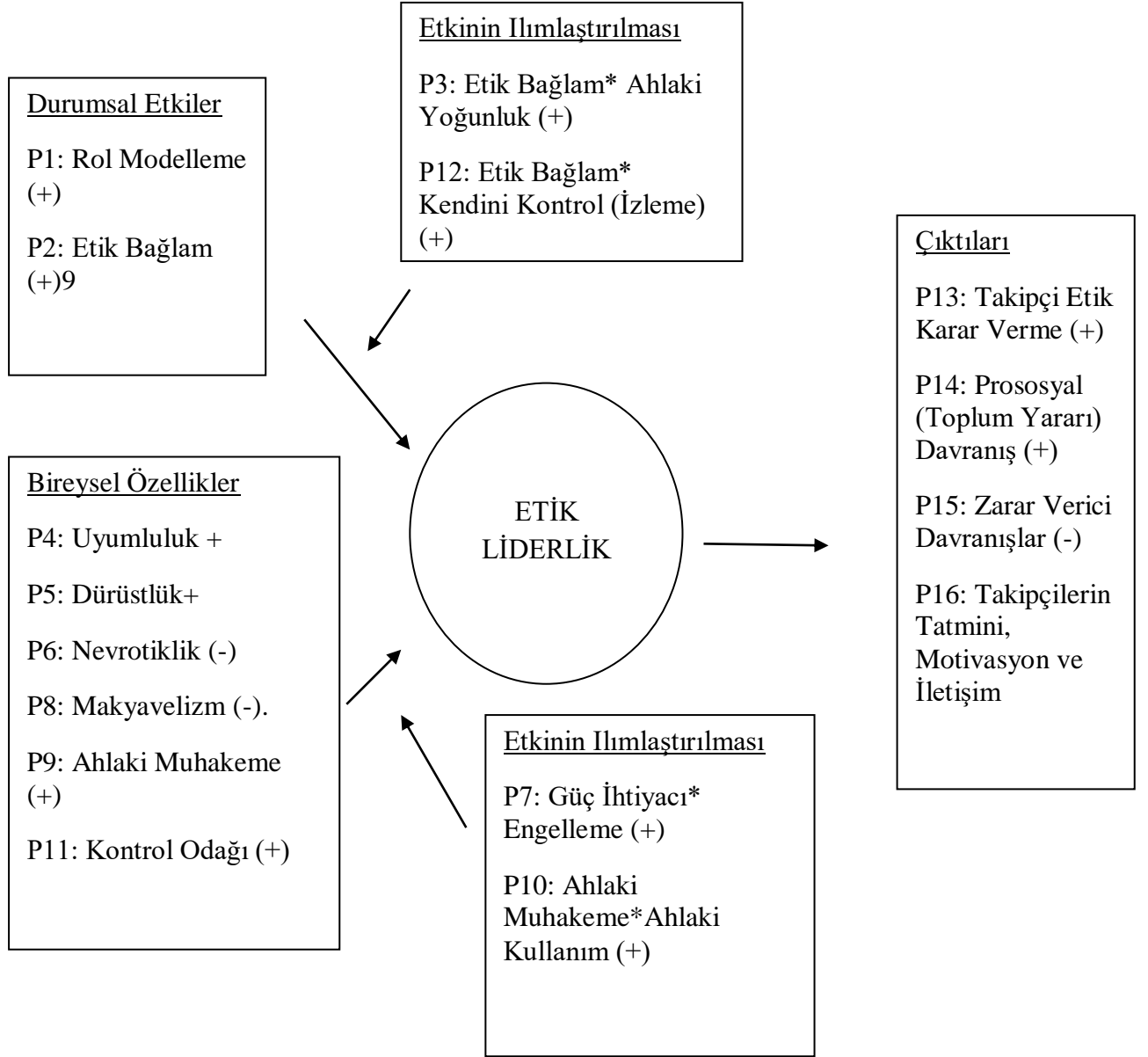
Etik liderlik farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Güney’e (2020, s.350) göre etik liderlik, ahlaki ilke ve ahlaki davranışları benimseyen ve takipçilerini de bu doğrultuda yönlendiren liderlik tarzıdır. Esmer ve Özdaşlı (2018) çalışmasında literatürde yer alan diğer tanımlamaları aktarmıştır. Etik liderlik (EL); takipçilerini etkilemek için ahlaki gücünü referans alan ve doğruluk, diğerkâmlık, dürüstlük vb. özellikleri olan liderlik biçimidir. Diğer bir tanıma göre karar verme sürecine, takipçilerinin endişe ve beklentilerini de dâhil eden liderlik tarzıdır. Başka bir tanıma göre EL; takipçilerin uygun davranışlar sergilemesini sağlayan ve karar alma süreçlerinde çift yönlü iletişimi esas alan liderlik biçimidir. EL, bilişsel ahlaki seviyesi yüksek insanların takipçilerine bu özellikleri aktarabilmesi ve rol model olması olarak da tanımlanmıştır (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 49). Bir başka tanıma göre EL, başkalarına fayda sağlayan davranışlar sergilemek ve aynı zamanda başkalarının zarar verecek davranışlardan

kaçınmaktır. EL, liderin ahlaki ilkelerini, değerlerini ve inançlarını davranışlarına yansıtmasıdır (Yukl, 2013, s. 38).

Söz konusu tanımlara bakıldığında, EL'in yapı alanı geniştir ve diğerkâmlık, merhamet, adalet, doğruluk, dürüstlük dâhil olmak üzere birçok değerleri kapsamaktadır. Etik liderler de bu değerleri davranışlarına yansıtan kişilerdir. Örneklerle açacak olursak etik liderler; takipçilerinin sorunu olduğunda çözmeye çalışmaktadır ve onları desteklemektedir, ödül ve faydaların dağıtımında adil davranmaktadır, takipçileri ile açık ve dürüst bir iletişim kurmaktadır, takipçilerinin faydası için fedakârlık yapmaktadır, etik standartlar belirlemektedir ve bunların önemi hakkında konuşmalar yapmaktadır, etik davranışlardan takipçilerini sorumlu tutmaktadır, söylemleri ve eylemleri arasında tutarlılık göstermektedir ve etik olmayan davranışlardan kaçınmaktadır (Yukl, Hassan and Prussia, 2013, s. 39). Etik liderlik, takipçilerini ahlaki davranmaya yöneltme çabası ile ilgilidir. Etik ve değerlerle ilgili direkt ve bilinçli mesajlar vererek rol model olmalı ve mesajları, ödül ve ceza sistemi ile takipçilerine benimsetmeye çalışmalıdır. Ahlaki söylemleri sürekli gündemde tutarak, etiği önemli bir liderlik mesajı haline getirmelidir. Bu sayede örgütte tarafsız ve adil bir etik zemin oluşmasını sağlamalıdır (Brown and Trevino, 2006). Liderliğin ahlaki yönünün önemi, ilk çağlardan beri dile getirilse de etik liderliği teori düzeyinde ele alan, ampirik bulgularla teorisini güçlendiren Brown vd. (2005) olmuştur. Literatürde konu ile ilgili en geniş kapsamlı ve en çok öne çıkan da yazarların çalışması olmuştur. Bu teori, aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



**Sekil 1:** Brown Etik Liderlik Teorisi



**Kaynak:** Michael E., Brown Linda K. (2006), Treviño The Leadership Quarterly 17 (2006) 595–616

Brown vd. (2005), etik liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını açıklamak için Bandura'nın sosyal öğrenme teorisinden faydalanmıştır. Yazarlar, etik liderlik kuramını, sosyal öğrenme teorisini (SÖT) temel alarak geliştirmiştir. SÖT'ne göre bir kişinin etik bir lider olarak görülebilmesi için, çekici ve güvenilir olması gerekmektedir. Etik ve liderlik literatürüne bakıldığında, bir liderin takipçileri için rol model teşkil edebilmesi, onun çekiciliğini ve güvenilirliğini etkileyen bir dizi kişisel özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Ayrıca SÖT, etik liderin takipçilerini nasıl etkilediğini açıklamaya da yardım etmektedir. SÖT, takipçilerin, liderlerinin davranış, değer ve tutumlarına dikkat ederek, modelleyerek ve taklit ederek öğrendikleri fikri üzerine dayalıdır. Çünkü çoğu insan, başka insanları kendilerine etik rehber edinmektedir (Brown and Trevino, 2006).

SÖT'ne göre davranışların çoğu, diğer insanların sergilediği davranışları gözlemleyerek ve modelleyerek kazanılmaktadır. Örneğin öğrenciler, kitap okuyan ebeveynleri varsa, kitap okuma alışkanlığı edinebilir. Birçok davranış modelleme ve gözlem yoluyla öğrenilmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki çocuklar agresif ve kaba insanları gözlemlediklerinde, saldırgan tutumları artmaktadır. Benzer şekilde, ahlaki davranışlar ve ahlaki tutumları da gözlem ve modelleme şekillendirmektedir. Buna göre bir insanın ahlaki değerleri (olumlu ya da olumsuz), rol modelleri vasıtayla oluşmaktadır (Bayrakçı, 2007, s. 203).

Bu yüzden liderler, muhtemelen bir etik bir rehberdir; zira onların çekiciliği ve güvenilirliği, takipçilerinin gözünde rol modeldir. Liderlerin sahip olduğu güç ve statü, çekiciliği artıran iki önemli faktör olmasına rağmen; çekicilik, otorite ve statüden çok daha ötesine sahiptir. Takipçilerine sahip çıkan (diğerkâm), onlara karşı özenli davranan, adil kararlar verebilen modeller daha çekicidir ve olumlu yönde daha fazla dikkat çekmektedir. Güvenilir olma, aynı zamanda model alma eğilimini de artırmaktadır. Etik liderler güvenilirdir, çünkü vaaz ettiklerini aynı zamanda pratikte de uygulamaktadır. Bandura'nın dediği gibi; "*Eğer modeller söylediklerini yapmıyorsa, neden başkaları yapsın?*" (Brown and Trevino, 2006). SÖT'inde dolaylı olarak çok fazla öğrenme gerçekleşmektedir. Dolaylı öğrenmenin, örgütsel davranış bağlamında etik ve etik dışı davranışları öğrenmede önemli ölçüde payı bulunmaktadır. Takipçiler, neyin ödüllendirilip neyin cezalandırıldığını görerek, neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu anlayıp, davranışlarını buna göre düzenlemektedir (Brown and Trevino, 2006).

Etik liderliğin en önemli yönlerinden birisi, bir ahlaki yönetici olarak, takipçilerinin ahlaki davranışlarını olumlu yönde etkilemeye dönük daha fazla çaba sarf etmesidir (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 59). Etik liderler, etik mesajların kurumsal ortamlardaki iş yoğunluğu veya kâr amacı nedeniyle arka planda kalmasına izin vermez. Elde acil görevler olsa bile, sık sık etik mesajlar verip, etik ilkeleri sürekli örgütün gündeminde tutmalıdır. Etik liderler, başkaları için (örgüt için) açık ve yüksek etik standartlar belirlemektedir ve bu standartların takibini bizzat kendisi denetlemektedir. Son tahlilde etik liderler, ortaya etik bir örgütsel senaryo ortaya koymakla kalmayıp, bu senaryoyu bizzat kendisi uygulayarak vaaz ettiklerini proaktif bir biçimde uygulayarak rol model olmak zorundadır (Brown and Trevino, 2006). Çünkü etik, liderliğin kalbidir ve örgütler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Liderliğin kalbi, liderin değerlerini, inançlarını, duygularını, bilinçaltını kısacası iç dünyasını yansıtmaktadır. Liderliğin beyni ise, liderin yetenekleri, becerilerini, bilgisini, zekâsını; hülâsa yönetime dair kapasitesine ifade etmektedir. Etik liderlikte, liderin beynini, kalbi yönlendirmelidir. Örgütte karşı karşıya kalınan durumlarda karar ve eylemler buna göre şekillendirilmelidir. Şayet kalp ve beyin bütünleşmezse, liderin etik yönü ve davranışları anlaşılmaz hale gelebilir (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 52).

Liderlik literatüründe, etik bağlamına önem veren diğer liderlik teorileri de mevcuttur. Dönüşümcü liderlik, manevi (ruhani) liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzları da liderliğin etik boyutuna güçlü bir şekilde vurgu yapmıştır. Brown and Trevino'a (2006) göre söz konusu bu dört liderlik tarzının ve etik liderliğin benzer yönleri; liderin diğerkâmlığı, dürüstlüğü, etik karar vermesi ve rol model teşkil etmesidir. Benzer bu özelliklere karşın, vurguladığı mesajlar bağlamında ayrışan yönleri de vardır. Etik liderler ahlaki yönetimi ve etik bilinci daha işlemsel bir şekilde esas alırken; dönüşümcü liderler vizyonu, değerleri ve entelektüel uyarımı; manevi (ruhani) liderler umudu, inancı ve vizyonu; otantik liderler ise özgünlüğü ve öz farkındalığı vurgulamaktadır. Hizmetkâr liderler ise takipçilerine hizmet etmeyi, onların refahını arttırmayı vurgulamıştır (Yukl, 2018, s. 348).

Etik liderlik gibi, etik dışı liderlik de son yıllarda gündeme gelmiştir. Geçmiş yıllarda doğrudan etik dışı liderlik tanımlanmamıştır ancak bunu dolaylı yoldan ifade eden çalışmalar mevcuttur. Liderliğin karanlık tarafı araştırmalarında, liderlerin kişisel ve toplumsal bağlamda uygun olmayan eylemleri ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda son yıllarda zalim liderlik, toksik liderlik ve baltalayıcı liderlik kavramları doğmuştur.

Bu tarz liderler, etik olmayan liderlerdir. Buna göre etik olmayan liderlik tanımı şu şekildedir; liderin davranışları ve kararları ile yasa ve ahlak dışı süreçleri dayatması ve takipçilerine bu tip davranışlar konusunda teşvik etmesidir. Araştırmalarda bu tip liderlerin baskıcı, küfürbaz, manipüle edici ve baltalama özelliklerine sahip olduğunu görülmüştür. Bu eylemlerin yasal dayanağı olsa bile, kasıtlı ve zararlı davranışlar olduğu için etik dışı olarak algılanmaktadır. Etik olmayan liderlerin eylemleri, kendilerinin de ötesinde örgütün tabanına sirayet edebilir ve örgüt giderek yozlaşabilir. Çünkü bu tip liderler, takipçilerine de etik dışı davranışları teşvik eder, görmezden gelir, hatta cesaretlendirmektedir. Bu nedenle kısa vadeli sonuçlar almak, Makyavelist davranmak ve ahlaki olmayan davranışları cezalandırmamak, örgütteki etik dışı bir davranış oluşmasına sebep olmaktadır (Brown and Mitchell, 2010).

### **2.2.2. Etik Liderliğin Öncül Teorileri**

Etik liderlik kavramına, sosyal öğrenme teorisi ile sosyal mübadele teorisinin öncüllük yaptığı görülmektedir. Teorisyenler, bu iki yaklaşım üzerine etik liderliği temellendirmiştir. Bu bağlamda bölümde, söz konusu iki teori açıklanmıştır.

#### **2.2.2.1. Sosyal Öğrenme Teorisi**

Sosyal öğrenme teorisinin kökeni 19. yy'da Gabriel Tarde'nin geliştirdiği "taklit" teorisine dayanmaktadır. Şiddet kavramından yola çıkan taklit teorisine göre, şiddete başvuran insanlar; bu davranışı diğer pozitif davranışlarda olduğu gibi, iletişim halinde olduğu insanlardan öğrenmektedir. Şiddetin öğrenilmesi, aile içi olumsuz referanslardır. Çocukluk döneminde şiddet gören bir kişi, yetişkin bir birey olduğunda kendisini güçlü hissetmek için eşi ve çocuklarına şiddet uygulayabilmektedir. Bu bağlamda bireyin toplumdaki sosyalleşme süreci, taklit yoluyla öğrenilen davranışlar neticesinde şekillenmektedir (Altıparmak, 2017, s. 236). 1947 yılında sosyal öğrenme kavramını ilk defa kullanan araştırmacı, psikolog Julian Rotter'dir. Rotter, sosyal öğrenme kuramının ilk temsilcisidir. Bu bağlamda insan bilinçli bir varlıktır ve hayatına etki eden deneyimlerini etkileme yeteneğine haizdir. İnsan davranışlarını etkileyen diğer unsurlar ise pekiştiriciler ve dış uyaranlardır. Bu unsurların etkisiyle oluşan kişilik de insanın kendisi ve çevresi arasındaki ilişki ile bütünleşmektedir. Bu

yüzden Rotter, insan davranışlarını veya kişiliği anlamak için, bireyin geçmiş tecrübelerini ve öğrenmelerini ile bireyin çevresinden gelen uyarıcıları birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Rotter'in ortaya çıkardığı sosyal öğrenme kuramını geliştiren ve sosyal öğrenme diyince ilk akla gelen araştırmacı ise Albert Bandura'dır (Bayrakçı, 2007, s. 200). Rotter ve özellikle Bandura'nın dolayımından geçen SÖT, davranışların beklentiler ve teşvikler doğrultusunda şekillendiğini ifade eden sosyal bilişsel bir yaklaşımı ifade etmektedir (Rosenstock, Strecher and Becker, 1988, s. 177).

Sosyal öğrenme; öğrenmenin bireysel ve toplumsal dinamiklerin karşılıklı bir etkileşimi neticesinde sosyal bağlamda ortaya çıkan bir öğrenme türüdür. Karşılıklı etkileşim ile kast edilen, model alma ve gözlem yoluyla insanların birbirlerinden yeni şeyler öğrenme sürecidir (Tatlıoğlu, 2021, s. 21). Bandura, insanların her şeyi kendi başına öğrenmek zorunda olmadığını, başkalarını gözlemleyerek de yeni bilgi ve beceri kazanabileceğini savunmuştur. Bu şekilde öğrenme, tepki sonuçları ve model alma yoluyla gerçekleşmektedir. Tepki sonuçları dolaylı pekiştirme ve dolaylı ceza olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Dolaylı pekiştirme, bireyin yapmış olduğu davranışlarından dolayı rol modeli tarafından ödüllendirilmesini ifade etmektedir. Ödül neticesinde bireyin bu olumlu davranışları tekrarlama eğilimi artacaktır. Dolaylı cezada birey, yapmış olduğu olumsuz davranışlar rol modeli tarafından cezalandırılırsa, bireyin bu davranışı tekrarlama eğilimi azalacaktır. Model alma yoluyla öğrenme ise dolaylı güdülenme ve dolaylı duygusallık olarak sınıflandırılmıştır. Dolaylı güdülenmede, rol modelin davranışları olumlu sonuçlar veriyorsa, gözlemci de benzer davranışları sergileme eğilimi artmaktadır. Dolaylı duygusallık faktörüne göre gözlemci, rol modeli ile duygusal bir bağ kurmaktadır. Bu bağlamda gözlemci, kendi karakterini uymasa bile, rol modelinin sevdiği veya kaçındığı davranışları kendisi de tekrarlamaktadır (Bahar, 2019, s. 239). SÖT'nin temelini oluşturan rol model kavramının üç türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi “canlı model” olup, davranışları gözlemlenen gerçek bir kişidir. İkincisi sembolik modeldir ve bu türde kurgulanan, tasarlanan ya da tasvir edilen bir kişi söz konusudur. Üçüncü tip rol modellik ise sözlü direktiflerdir. Burada gerçek ya da tasvir edilen bir kişi yoktur fakat davranışları yönlendirmek için yapılan sözlü açıklamalar vardır (Tatlıoğlu, 2021, s. 23).

Sosyal öğrenme teorisinin ya da gözlem yoluyla öğrenme sürecinin dört aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

- Dikkat Süreci: Rol modellerin özel bir dikkat cezbetmesi için, takipçilerine göre modelin ilgi çekici davranışlara sahip olması gerekmektedir. Sosyal öğrenme sürecinde ilk olarak bireylerin rol modelinin davranışlarının önemli özelliklerini fark etmesi gerekmektedir. Modellerin davranışları takipçileri tarafından hoş karşılanmazsa, takipçiler modeli görmezden gelip, reddetme yoluna gidecektir.
- Hafızaya Alma Süreci: Modelin dikkat çekici özelliklerinin, takipçileri tarafından zihinlerine kaydetme aşamasıdır. Bilgiyi saklama ve geri çağırma için, modeli taklit etmek gereklidir. Zihindeki bilgileri hatırlama ve eyleme dönüştürme, bireylerin rol modellerine yakınlığı ve sosyal aidiyeti ile doğrudan ilintilidir.
- Motor Öğrenme (Davranışa Dönüştürme) Süreci: Bu aşamada modelle ilgili zihindeki bilgiler, davranışa dönüşmektedir. Başka bir ifade ile gözlem yolu ile öğrenilen bilgiler, bilişsel düzey ve davranışsal süreçle entegre olmaktadır. Bu sayede bireylerin, rol model ile uyumlu davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Rosenstock vd., 1988, s. 177).
- Motivasyonel Süreç: Bu aşamada ise modelden öğrenilen davranışların pekiştirilmesi söz konusudur. Tekrarlanan davranışların, takipçiler tarafından içselleştirildiği ve olağan bir davranış haline gelme sürecini ifade etmektedir.

Bandura, sosyal öğrenme süreçlerinde bireysel, çevresel ve biyolojik faktörlerin etkili olduğunu ve bu faktörlerin arasında bir nedensellik olduğunu belirtmiştir. Bu üç faktör sürekli birbirleri ile etkileşim halindedir. Sosyal öğrenme süreci, bu üç faktörün baskınlık durumuna göre değişmektedir (Tatlıoğlu, 2021, s. 23).

SÖT’inde temel olarak insanların rol modelleri vasıtasıyla öğrenme sürecinin gerçekleşmesinden bahsedilmektedir. Etik liderlik teorisyenleri de söz konusu liderlik türünü SÖT’nin görüşleri üzerine inşa etmiştir. Liderler, takipçilerinin gözünde bir rol modeldir ve liderlerin davranışları onları etik açıdan etkilemektedir. Bireylerin model alma yoluyla öğrenmesi dikkate alındığında, liderlerin ahlaki davranması örgütlerde etiğin yayılımı açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda etik liderlik teorisyenlerine göre liderler, takipçileri için birer etik rehber niteliğindedir. Liderler

etik açıdan örnek olmakla kalmayıp, takipçilerini de çeşitli yöntemlerle (ödül, ceza, etik mesajlar vb.) etik davranmaya yöneltmelidir. Bu sayede liderler, takipçileri için etik ve meşru bir öğrenme (bilgi) kaynağı olarak rol model konumunda olmaktadır (Bahar, 2019, s. 240).

#### **2.2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal mübadele teorisinin fikri temelleri 1759'da Adam Smith tarafından atılmıştır. Smith, sosyal mübadeleyi sosyolojik bir süreç olarak ele almıştır. 1960'lı yıllarda ise Peter Blau, sosyal mübadeleyi yükümlülükler ve ahlaki normlar bağlamında inceleyerek bir kuram haline getirmiştir. İlerleyen yıllarda farklı araştırmacıların da katkılarıyla, sosyal mübadele teorisi (SMT) olarak literatürdeki yerini almıştır. Bu teori, kişiler arasındaki kaynak değişimi sonucu ortaya çıkan etkileşimlere odaklanmaktadır. SMT, insan ilişkilerinin dinamiklerini ve doğasını geniş bir açıdan açıklama gayretindedir. Bu teori, en az iki aktör arasında gerçekleşen; somut veya soyut olabilen, ödüllendirme veya cezalandırma içerikli faaliyetlerin mübadelesi olarak tanımlanmıştır. Sosyal mübadele sürecindeki aktörleri bireyler, gruplar, kurum ve kuruluşlar vb. oluşturmaktadır (Aydın, 2017, s. 548).

Bu teoride, kaynak değişimi yapan tarafların, birbirlerine birtakım iyilikler yapması öngörülmektedir. Daha açık bir ifade ile taraflar ödüllendirme beklentisi ile sosyal ilişki kurmaktadır. Sürecin taraflarından birisi iyilik yaptığında, karşı taraf da ödül beklentisi içerisine girmektedir. Ödüllendirme beklentisi gerçekleştiği sürece, sosyal mübadele sürecinde devamlılığını koruyacaktır. Bu teorinin üç temel varsayımı bulunmaktadır. Birincisi bireyin davranışları rasyoneldir. Bireyler, mübadele sürecinde akılcı davranmaktadır. Buna göre bireyler, önündeki seçenekler arasında kendisi için en uygununu, yani ödüllendirici olan alternatifi seçmektedir. İkinci varsayım ise, doyumluluk önermesidir. Bazı ödüllendirici davranışlara karşı doyum sağlamış bireyler için, söz konusu mübadele zamanla değersizleşmektedir. Bu durum, iktisat disiplindeki son birim yararı kavramı ile açıklanmaktadır. İnsanların beklentisi, ödüle sahip olma sıklığına göre değişmektedir ve mübadeleye olan eğilim giderek azalmaktadır. SMT'nin üçüncü varsayımı ise, denge kavramıdır. Taraflar mübadele sürecinde aldıkları ile verdikleri arasında bir denge göz etmektedir. İnsanlar, yaptığı iyiliğe karşılık tatmin edici ve adil bir ödül aldıklarında denge sağlanmaktadır. Denge

devam ettiği sürece de sosyal mübadele ilişkilerinde devamlılık sağlanacaktır (Alada, 2020, s. 428).

SMT, genel olarak fayda, zarar ve bunların sonucunda meydana gelen yükümlülükler üzerinde durmuştur. Teori ile ilgili bir diğer önemli nokta, mübadele sonucunda meydana gelen fayda ya da zararın bir garantisinin olmamasıdır. Yapılan bir iyiliğinin karşılığının alınıp alınmayacağı ya da ne zaman alınacağı belirsizdir. Bu yüzden sosyal mübadele süreci, güven esasına dayalı ilerleyen bir süreçtir. Genel olarak SMT, sosyal hayatın ve insan ilişkilerinin dinamiklerini açıklamak için üzerinde durulması gereken bir kavramdır (Aydın, 2017, s. 551).

Sosyal mübadele ilişkileri örgütler ve lider-ye etkileşimi açısından da son derece önemlidir. Liderlerin etik davranması, takipçilerinin örgütsel davranış, bağlılık, iş tatmini, performans gibi olumlu iş tutumlarının gelişmesini sağlamaktadır. SMT, gönüllü karşılılık esasına dayanmaktadır. Bu bağlamda liderlerinde etik davranması, takipçilerin de lidere veya işe dönük ahlaki davranması hissiyatını arttırmaktadır. Bu karşılıklılık pozitif davranış olduğu gibi, negatif yönlü de olabilir. Zira liderin adil ve ahlaki davranmadığını düşünen takipçiler, misilleme duygusu ile hareket ederek olumsuz davranışlar sergileme eğiliminde olabilir. Sonuç olarak bireyler lider tarafından performanslarının dllendirileceğinden emin olduğunda ve ona güvendiklerinde, bu güvene karşılık olarak gereken gayreti göstermektedir (Bahar, 2019, s. 241).

### **2.2.3. Etik Liderliğin zellikleri**

Etik liderlikte, kişilik özellikleri (sorumluluk, uyumluluk, nevrozizm) motivasyon, anti-Makyavelizm, ahlaki muhakeme düzeyi, ahlak kullanımı, kontrol odağı ve öz-izlem üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde, söz konusu özellikler açıklanmıştır.

#### **2.2.3.1. Kişilik zellikleri**

Brown and Trevino (2006), etik liderlerin kişilik özelliklerini beş faktör kişilik kuramı üzerinden değerlendirmiştir. Beş faktör kişilik kuramının boyutları; uyumluluk, deneyime açıklık, nevrozizm, dışa dönüklük ve sorumluluk boyutudur. Brown and



Trevino (2006), deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutlarını, etik liderlikle ilişkilendirmemiştir. Yazarlara göre diğer boyutlardan uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının etik liderlik ile pozitif ilişkisi varken, nevrotilik boyutu ise etik liderlikle olumsuz bir ilişki içerisindedir. Deneyime açıklık boyutu, yeni düşüncelere, hayat tarzına ve değerlere karşı açıklık ve adapte olabilme olarak tanımlanmıştır. Dışadönüklük boyutu, kolay arkadaş edinilebilen, maceracı, enerjik, aktif, sosyal hayata önem veren insanların kişilik özelliklerini ifade etmektedir (Çiçek ve Aslan, 2020, s. 143). Brown and Trevino (2006), bu iki kişilik özelliğini etik liderlik ile ilişkilendirmemiştir. Çünkü bu boyutlar karizma ile ilgilidir ve karizma, etik liderliğin bir parçası değildir. Öyle ki dışa dönük ve deneyime açıklık, liderleri etik düşünceden uzaklaştırabilmektedir. Uyumluluk boyutu, kişiliğin daha çok insancıl yönü ile ilgilidir. Uyumluluk özelliği gösteren bireyler, kendinden önce başkalarını düşünen, fedakâr insanlardır. Güvenilirlik, doğruluk, dürüstlük, yardımsever, iyi huyluluk, iyi niyetli olma, alçak gönüllük, merhamet, duyarlılık ve empati yeteneğine sahip olmak; uyumluluk boyutunun özellikleridir. Sorumluluk (vicdanlılık) boyutu, özdenetim ile ilgilidir. Sorumluluk özelliği taşıyan bireyler, çalışkan, dikkatli, kurallara riayet eden, temkinli ve işleri başarmak için güçlü bir iradeye sahip olan bireylerdir (Çiçek ve Aslan, 2020, s. 140). Uyumluluk ve sorumluluk boyutları, etik liderlikle güçlü bir bağa sahiptir. Çünkü uyumluluk; güvenen, iş birliği yapan ve fedakâr (özgecil, diğerkâm) olma eğilimini arttırmaktadır. Etik liderliğe göre lider; takipçilerinin ve toplumun iyiliğini düşünmektedir, onlara özen göstermektedir ve fedakârdır. SÖT perspektifinden bakıldığında, takipçilerini ve toplumu besleyici liderler daha çok dikkat çekmektedir ve model olma eğilimi yüksektir (Brown vd, 2005).

Sorumluluk boyutuna bakıldığında ise bu tür insanlar, son derece dikkatli planlar yapar, özdenetim uygular, iyi organize olurlar ve güvenilirdir. Vicdanlı insanlar sorumluluk sahibi ve güvenilirdir. SÖT açısından da tutarlı bir boyuttur. Çünkü etik liderler vicdan ya da sorumluluk gereği; açık ve net ahlaki ilke ve standartlara hem uymakla hem denetlemekle sorumludur. Aksi takdirde vaaz ettikleri ile yaptıkları farklı olan liderler, ikiyüzlü insanlar olarak itham edilmekle karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle, yüksek vicdanlı bireylerin etik olarak görülme olasılığının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Brown and Trevino, 2006). Nevrotik karaktere sahip bireyler, endişeli, öz denetim düşük, güvensiz, depresif, kırılğan ve umutsuzdur (Çiçek ve Aslan, 2020, s. 141). Nevrotizm, liderin öfke, korku ve kaygı gibi olumsuz duygular

yaşama eğilimini yansıtmaktadır. Ayrıca nevroitik insanlar, diğer insanlar karşı düşmanca bir tavır sergilemektedir. SÖT perspektifinden, nevroitik insanların çekici, güvenilir ve model olması bir hayli güçtür. Buna karşın etik liderler, takipçileri ile olumlu ilişkileri önemseyen örnek modellerdir. Sonuç olarak uyumluluk ve sorumluluk etik liderlik ile pozitif yönde ilişkilirken, nevroitizm ile negatif ilişkilidir (Brown and Trevino, 2006).

### **2.2.3.2. Motivasyon**

Motivasyon ya da Türkçe ifade ile isteklendirme (TDK,2010), Latince hareketlendirme, harekete geçme anlamına gelen ‘movere’ sözcüğünden türemiştir. Motivasyon, insanları çalışmaya sevk eden, isteklendiren ve yönlendiren duygusal ve bilişsel unsurlarını ifade etmektedir. Bireylerin motivasyon sürecini belirleyen üç etken bulunmaktadır. Birincisi insanı belirli bir davranışa zorlayan ya da sevk eden güç, ikincisi davranışın yönünü belirleyen güç ve sonuncusu ortaya çıkan davranışın sürdürülmesini sağlayan güçtür. Literatürde motivasyon teorileri, kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak sınıflandırılmıştır. Etik liderlik teorisyenleri Brown and Trevino (2006), etik liderlik ve motivasyon ilişkisini kapsam teorilerinden David MC Clellan’ın başarıma ihtiyacı teorisi üzerinden açıklamıştır (Yeşil, 2016, s.166).

McClelland’ın motivasyon teorisine göre insanlar üç ana güdü tarafından yönlendirilmektedir. Bunlar güç güdüsü (başkalarını etkileme ihtiyacı), başarı güdüsü (bir şeyi başarıya ya da daha iyisini yapma ihtiyacı) ve üyelik/ bağlılık güdüsü (başkaları ile olumlu ilişkiler geliştirme arzusu) olarak açıklanmıştır. Araştırmalar güç güdüsünün yüksek, başarı güdüsünün orta, üyelik güdüsünün ise düşük derecede olmasının liderin etkinliği ile ilişkilidir olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak McClelland, güç motivasyonu için şöyle bir ayırım yapmıştır; gücü kendisi için isteyenler ve başkalarının faydası için isteyenler. Araştırmalar, daha yüksek güç kontrolüne sahip olan liderlerin, etkinliğinin de daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca gücün kontrolü /kısıtlaması); kurumsal otoriteye saygı, diğerkâmlık, disiplin, öz denetim, başkalarını düşünme (faydalı olma) ve adil ödüllendirme ile pozitif ilişkilidir. SÖT, açısından takipçiler özgecil ve kendilerine karşı ilgili kişileri model olarak almaktadır. Yani takipçilere göre; gücü kendisi için

değil, başkalarının faydasına kullanan liderler daha çekicidir. Bu nedenle etik liderlik için güç kontrolü ile orta düzeyde olmalıdır (Brown and Trevino, 2006).

### **2.2.3.3. Anti-Makyavelizm**

Makyavelizm ya da Makyavelcilik, politikada amaçlara ulaşmak için ahlak dışı bile olsa her türlü aracı hoş gören anlayış olarak tanımlanmıştır (TDK, 2010). Makyavelizm anlayışının temeli, İtalyan yazar ve siyasetçi Nicolla Macciavelli'nin (1469-1527) 'prens' adlı eserine dayanmaktadır. Makyavelizmin bilimsel olarak ele alınması ise 1970'lerde olmuştur. Yazarlar, Nicolla Macciavelli'nin görüşlerinden esinlenilerek, 'makyavelizm' ölçeğini geliştirmişse de kavram ilk yıllarda literatürde ilgi görmemiştir. Makyavelizm'e göre amaca ulaşmak için her yol mubahtır. Makyavelist insanlar, sıklıkla yalan ve hileye başvurmaktadır. Onlara göre amaçlara ulaşmak için önemli pozisyonundaki insanlar kilit rodedir ve bu insanlara dalkavukluk yapılmalıdır. Makyavelistler, olayları çıkarları doğrultusunda manipüle etmektedir ve gerçek bilgiler menfaatleri gereği gizleme eğilimindedir. Makyavelizm düşüncesine göre insanlar tehlikeli ve güvenilmezdir (Özsoy ve Ardıç, 2017, s. 395).

Niccolo Machiavelli'nin fikirleri popüler kültürde yeniden ortaya çıkmıştır. Makyavelizm, günümüz liderleri için bile önemli bir bilgi kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderlerin aksine Makyavelci liderler, kendi amaçları uğruna başkalarını manipüle ederek motive olmaktadır. İnsanlara çok az güvenleri vardır ve başkalarına güvenmezler. ABD başkanlık tarihi ile ilgili yaptığı araştırmaya göre makyavelizm, karizma ve büyüklük (azamet) algısı ile olumlu ilişkilidir. Ancak genel olarak araştırmalarda makyavelizm olumsuz etkilerle ilişkili olduğu görülmüştür. SÖT ve EL perspektifinden bakıldığında, zorlama ve manipülasyon, sosyal öğrenme ile tutarsızdır. SÖT' inde şöyle bir ön kabul vardır; gözlemciler, rol modelini özgürce seçmektedir. Zorlama ve manipülatif davranışlar sergileyen liderlerin de rol model seçilmesi muhtemel değildir. Ayrıca makyavelist liderler, ahlak dışı davranış sergilemekten kaçınmazlar. Bu nedenle, makyavelizm ve etik liderlik arasında olumsuz bir ilişki ön görülmektedir (Brown and Trevino, 2006).

#### 2.2.3.4. Ahlaki Muhakeme Düzeyi

Ahlaki muhakeme, bireylerin belirli bir durum karşısında neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili farklı düşünüş biçimleridir. Ahlaki yargılamadaki farklılıkları daha iyi anlamak için, literatürde, Kohlberg's'in (1969) bilişsel ahlaki gelişim teorisi kullanılmıştır. Kohlberg's yaptığı araştırmada, orta çocukluk döneminden yetişkinlik dönemine doğru geldikçe, etik akıl yürütmenin daha çok geliştiğini söylemiştir. Çünkü insanlar giderek daha çok karmaşık ve ahlaki düzeyi yüksek problemler karşılaşır ve bu problemleri çözmek için bir kapasite gerekmektedir. Bu nedenle etik akıl yürütme ya da yargılama, ahlaki gelişim teorisinin ifade ettiği üst düzey ahlaki akıl yürütme kapasitesine bağlıdır (Brown and Trevino, 2006).

Kohlberg's, ahlaki gelişim teorisini gelenek öncesi, geleneksel ve gelenek sonrası olmak üzere üç seviyede gruplandırmıştır. Teorinin her seviyesinde iki evre bulunmaktadır. Gelenek öncesi olarak adlandırılan ilk evrede ahlaki muhakeme bireysel ihtiyaçlara ve başkalarının kurallarına dayanmaktadır. Bu seviyenin birinci evresinde cezalandırma ve itaat etkeni ile etik akıl yürütülmektedir. Davranışın iyi ya da kötü olması, davranışın fiziksel sonuçlarına göre belirlenip, bu bağlamda etik akıl yürütülmektedir. Gelenek öncesi seviyenin ikinci evresinde ise davranışlar kaynak değişimi ve ödüllendirilme eğilimine bağlı olarak belirlenmektedir. İkinci seviye olan geleneksel ahlak gelişim seviyesinde, davranışlar ailelerin ve toplumun beklentilerine, norm ve değerlere göre belirlenmektedir. Geleneksel seviyede grubundaki ilk evrede davranışlar diğer insanların beklentilerine göre iyi veya kötü olarak şekillenmektedir. İkinci seviyenin ikinci evresinde ise kurallara ve yasalara göre etik akıl yürütülmektedir. Son olarak gelenek sonrası seviyede, vicdan, hak, adalet, onur gibi soyut kavramlara göre ahlaki muhakeme yapılmaktadır. Bu seviyenin ilk evresinde, insanlar çoğunluğun görüşü alınarak belirlenen etik standartlara uygun davranışlar sergilenmektedir. İkinci evrede ise evrensel ahlak kurallarına göre etik akıl yürütenler bulunmaktadır (Koç vd, 2009, s. 760).

Ahlaki muhakeme düzeyi (AMD) yüksek kişiler daha karmaşık sorunlarda ilkeli ve etik kararlar vermektedir. SÖT açısından bakıldığında, adalet ve diğerkâmlık, model olma ve çekiciliği arttırmaktadır. Adalet ve başkalarına ilgili olma (diğerkâmlık), takipçilerin dikkatini çekecek ve taklit etme eğilimini arttıracaktır. Bu özellikler, etik liderliğin özellikleri olduğundan, etik liderlerin ahlaki muhakeme

düzeşinin yüksek olması beklenmektedir. Literatürde ahlaki eylemler ile AMD arasındaki pozitif ilişkinin görölmesi, bu önermeyi desteklemektedir. Etik liderlerin, söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık olması, onların etik akıl yürütmesini muhtemeldir kılmaktadır. AMD düşüklüğü tutarsız davranışların olmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, AMD yüksek kişilerin etik liderliğini sürdürmesi ve bu anlayışı rol modellerine aktarması muhtemeldir (Brown and Trevino, 2006).

#### **2.2.3.5. Ahlak Kullanımı**

Liderler, konularından dolayı takipçilerini yönlendirme yeteneğine ve yetkisine sahiptir. Bu yüzden örgütte kararların alınmasında ve uygulanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel politika ve değerler kadar, liderin değerleri ve ahlaki kullanımı da kararlarıyla bütünleşmektedir. Liderler, her zaman açık ve net bir biçimde çözümü olan problemlerle karşılaşmazlar. Çoğu zaman iyi ile kötüyü ve yanlış ile doğruyu ayırmanın zor olduğu gri alanlarla karşılaşmaktadır. Bu doğrultuda liderin etik değerleri ve ahlak kullanımı son derece önemlidir. Liderlerin aldıkları kararların ve eylemlerinin mükemmel olması beklenmese de böylesi durumlarda diğerlerine göre daha ahlaki davranması ve rehberlik etmesi beklenmektedir (Özdemir, 2003, s. 157). Liderlerin ahlaki muhakeme düzeyi, neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili düşünme biçimidir. Bu düşünceleri şekillendiren ise liderin ahlak kullanımı ile ilgilidir.

Ahlaki muhakeme (etik akıl yürütme) ile etik liderlik arasındaki pozitif ilişki, yüksek ahlak kullanımı olan kişilerde daha güçlüdür. Ahlak kullanımının ana fikri şudur; bireysel ahlakilik, sadece ahlaki yargılama düzeyinde değil, etik karar vermede etik ilkelere bağlılık düzeyinden de farklılık göstermektedir. Literatürdeki araştırmalar, ahlak kullanımında liderin bilişsel ahlaki gelişimi ile etik iklim arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yüksek bir ahlaki yargılama kapasitesine sahip olmak, o kişiyi çekici bir model yapmaz. Bunun yanında, takipçiler bu kapasiteyi fiiliyatta görmek istemektedir. Bu bağlamda, ahlaki gelişimi yüksek yani etik ilkeler bağlı olarak akıl yürütenler, takipçilerinin gözünde etik lider olarak görölmektedir (Brown and Trevino, 2006).

#### **2.2.3.6. Kontrol Odağı**

Kontrol odağı genel anlamda, insanın yaşadığı her türlü hadisenin hangi faktörler tarafından kontrol edildiğine dair inancı ve algısıdır. Birey, yaşadığı olumlu veya olumsuz sonuçları bu faktörlerle ilişkilendirmektedir. Kontrol odağı kavramı

1960'lı yıllarda psikolog Julian Rotter tarafından SÖT bağlamında kullanılmıştır. Rotter, bu kavramı iç ve dış kontrol odağı olarak sınıflandırarak açıklamıştır. Dış kontrol odağı, bireyin yaşamında elde ettiği sonuçların kendisi dışında gelişen ve kontrol edemediği olaylar neticesinde gerçekleştiğine olan inancını ifade etmektedir. Dış kontrol odağı, şans, kader, kısmet ve diğer üstün konumdaki insanlar ile ilişkilendirilmiştir. İç kontrol odağı ise bireyin yaşadığı olumlu veya olumsuz sonuçların, kendi davranışına ve kalıtsal özelliklerine bağlı olarak gerçekleştiğine inanmasıdır (Şeşen, 2010, s. 199).

Genel olarak kontrol odağı, kişinin olaylar karşısında sahip olduğu kontrol algısıdır. İçsel kontrol odağına (İKO) sahip bireyler daha fazla kontrol algısına sahipken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise kaderin veya diğer unsurların kontrolleri üzerinde daha yüksek bir etkiye sahip olduğunu algılamaktadır. Buna göre içsel kontrol odağına sahip bireyler, daha etik davranmaktadır. Çünkü kendi davranışları ve sonuçları ile arasındaki bağlantıyı net bir şekilde algılamaktadır. Yani bu kişilerin, eylemlerinin sorumluluklarını alma olasılığı daha yüksektir. Araştırmalara göre içsel kontrol odağına sahip bireylerin daha etik davrandığı görülmüştür. Bu bağlamda, içsel kontrol odağına sahip bireyler, etik liderliğe daha yatkındır. Çünkü İKO'na sahip kişiler, eylem odaklıdır ve sonuçların kendi eylemlerinden etkilendiklerine inanmaktadır. Bu nedenle bu kişilerin, sosyal çevrede dikkat çekici ve model olma olasılığı yüksektir. İKO'na sahip bireyler, eylemlerinin başkalarının hayatını etkilediğinin bilincinde oldukları için, etik kararlar verme eğilimindedir. Bu tarz liderler, etik rol model olabilir (Brown and Trevino, 2006).

#### **2.2.3.7. Öz-İzleme**

Öz-izleme (Öİ) ya da kendini ayarlama (izleme), insan davranışına kişisel ve durumsal faktörlerin etkisini belirlemeye yönelik bir kavramdır. 1970'li yıllarda literatüre kazandırılan kavram, bireylerin kişiler arası ilişkilerindeki davranışlar ve sözel ile sözel olmayan (odyovizüel) faktörler üzerinde kontrol sağlaması olarak tanımlanmıştır. Öz-izleme becerisi olan bireyler, kişiler arası etkileşimde kendi sunum ve davranışlarına ve başkalarının ifadelerine karşı duyarlı davranmaktadır. Bu sayede etkileşim halinde olduğu insanların ifadelerinden ipuçları elde ederek, kendi

sunumlarını düzenlemektedir. Öz-izleme, genel olarak bireyin toplum içerisinde ifadelerini kontrol etme becerisini ifade etmektedir (Taş, 2021, s. 56)

Yüksek benlik gözlemcileri (öz izlemi yüksek kişiler), bu kalemlere benzemektedir ve kendi sunumlarını çevreye karşı uyumlu hale getirmektedir. Buna karşılık öz-izlemi düşük kişiler, çevreye uyum konusunda daha az endişe duymaktadır. Bu nedenle öz izlemi düşük bireylerin sosyal ortamlarda tutarlı davranışlar sergilemesi daha muhtemeldir. Araştırmalar, öz izlemenin liderlikle ve liderlik davranışının ortaya çıkışı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Literatürde, yüksek öz/ izleme sahip kişilerin lider olmasının veya liderlik davranışı göstermesinin daha muhtemel olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat güç kontrolünün, etik liderlikle muhtemelen karmaşık bir ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin bir araştırmada, düşük öz izleme sahip kişilerin etik ilkeler ve değerler konusunda daha tutarlı davrandığı görülmüştür. Çünkü Öİ yüksek liderler, takipçilerinin beklentilerini karşılamak için davranışlarını uyarlamaktadır. Bu araştırma neticesinde ortaya şu sonuç çıkmıştır; Öİ yüksek kişiler daha pragmatisttir ve temel değerlerden ödün verme eğilimindedir. Düşük olanlar ise ilkeli olarak görülmektedir. Bu sonuçları, benzer araştırmalarda desteklemiştir. Ancak bazı araştırmalarda, ilkeli davranışın her zaman etik sonuçlar doğurmayacağı belirtilmiştir (örneğin Makyavelizm gibi). Bu araştırmalara karşılık, örgütün etik iklimi iyi ise, Öİ yüksek kişilerin de etik lider olması muhtemeldir. Tüm bu sebeplerden dolayı, şu önermeyi yapılmıştır; Öİ, sosyal bağlam ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi yönetir. Bu yüzden, öz- izleme seviyesi yüksek olan bireyler, düşük olan bireylere göre etik veya etik dışı davranış sergileme bakımından toplumsal bağlamdan daha fazla etkilenmektedir (Brown and Trevino, 2006).

#### **2.2.4. Etik Liderlik Çıktıları**

Brown and Trevino'a (2006) göre etik liderliğin çıktıları; takipçilerin etik kararlar vermesi, prososyal davranışlar sergilemesi, üretkenlik karşıtı davranmaması ve olumlu (bağlılık, motivasyon, iş tatmini vb.) çalışma tutumlarının gelişmesidir.

##### **2.2.4.1. Takipçi Etik Kararları**

Etik liderliğin, takipçilerin etik kararlarının kalitesini etkileyip etkilemediği önemli bir sonuçtur. Bu durum özellikle de lider fiziksel olarak olmadığında daha da

önem kazanmaktadır. İlk olarak, çekici bir rol model olarak etik liderler, takipçileri için önemli bir etik rehberlik kaynağıdır. Etik liderler, etik standartlar belirleyip, bunları takipçilerine iletmektedir. Ayrıca tüm paydaşları dikkate alarak adil ve ilkeli kararlar almak durumundadır. Bu sayede takipçilerin rol modellerinin etik karar verme süreçlerini gözlemlene ve öğrenme fırsatı olmaktadır. Bu fırsatlar takipçilerin düşüncelerini şekillendirmeli ve onların ahlaki karar vermesini desteklemeli ve cesaretlendirmelidir (Brown and Trevino, 2006).

İkinci olarak, liderlerin etik akıl yürütmesinin, yönettiği örgütlerdeki akıl yürütmeyi de etkilediği görülmüştür. Etik liderlerin ahlaki akıl yürütme düzeyinin yüksek olduğu göz önüne alındığında, takipçilerin daha etik kararlar vermesi yönünde olumlu yönde etkileneceği açıktır. Son olarak etik liderlerin takipçileri, liderlerinin etik standartların sorumluluğun kendilerini ödül ve ceza sistemi ile sorumlu tutacağını bilmektedir. Bu nedenle takipçilerin de aldıkları kararlarda etik ilkeleri göz önünde bulundurması muhtemeldir (Brown and Trevino, 2006).

#### **2.2.4.2. Takipçilerin Prososyal Davranışları**

Etik liderliğin bir diğer önemli çıktısı ise, takipçilerin prososyal davranışlarının gelişmesidir. Prososyal kavramı, diğerkâmlık ile ilgilidir. TDK'ya (2010) göre diğerkâmlık, bireysel fayda gözetmeksizin, başkalarına yararlı olmaya çalışmaktır. Prososyal davranışlar ise hiçbir baskı ve zorlama olmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak bir kişiye veya gruba yardımcı olma niyetiyle yapılan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmıştır (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 74). Etik liderler, takipçilerin sosyal öğrenme yoluyla prososyal ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilemelidir. Karizmatik (çekici) ve meşru rol model olarak etik liderler, etik standartlara ve normatif olarak uygun davranışlar sergilemesine odaklanmaktadır. Böylece takipçilerde, liderleri ile özdeşleşmeli ve onu taklit etmelidir. Ayrıca etik liderlikte SÖT'ünde ötesine geçerek, lider ve takipçi arasındaki ilişki, sosyal mübadele ile de (salt ekonomik değişim değil) karakterize edilebilir. Sosyal mübadele belirgin değildir ve güvene dayalı bir takastır. Sosyal mübadele; minnet, güven ve yükümlülük doğurma eğilimindedir. Etik liderliğe SMT açısından bakıldığında, takipçilerin liderine duyduğu güvenden ve gördükleri adil muameleden dolayı, liderleri ile bir sosyal mübadele ihtiyacı içinde olması muhtemeldir (Brown and Trevino, 2006).



### 2.2.4.3. Takipçilerin Üretkenlik Yanlısı Davranışı

Üretkenlik karşıtı davranışlar (ÜKD), genel anlamda örgüte ve örgütte bulunan diğer insanlara zarar vermeye dönük davranışlardır. Daha açık bir ifade ile bireyin doğrudan örgütü ve örgütün paydaşlarını hedef alan, bilinçli bir şekilde zarar verme niyeti ile saldırganlık, sabotaj, hırsızlık gibi aktif ve kurallara riayet etmeme, işleri yanlış yapma gibi pasif davranışların tümüdür. ÜKD, doğrudan ve açık bir şekilde sergilendiği gibi, gizli ve arka plandan da yapılabilir. Bu tür davranışların iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi, bireyin saldırganlık ve öfke gibi kişilik özelliklerinden kaynaklı olarak ortaya çıkan negatif davranışlardır. İkincisi ise bireyin örgütte maruz kaldığı adaletsiz uygulamalara karşı verdiği tepkiden kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 273).

Araştırmalar, liderlerin bu tür davranışlardaki etkisini ortaya çıkarmaya odaklanmıştır. Örneğin kötü niyetli denetimin, örgütsel vatandaşlık duygusunu azalttığı ve üretkenlik karşıtı davranışı arttırdığı görülmüştür. Buna karşın liderlerin takipçilerine karşı adil yaklaşımı, üretkenlik karşıtı davranışı azalttığı görülmüştür. Etik liderlik bağlamındaki önermeye göre etik liderlik ÜKD'ı azaltmaktadır. Çünkü etik liderlikte etik ilkeler kadar, bu ilkelerin ihlal edilmesinin sonuçları da açıktır. Zira etik liderler, meşru bir rol modelidir ve takipçiler de liderlerin ne beklediğini bilmektedir ve uymaya meyildir. Bu davranış türüne SMT açısından bakıldığında, takipçilerin üretkenlik karşıtı davranış sergilemesi beklenmemektedir. Çünkü liderin gösterdiği şefkatli ve adil muamele karşılığında, takipçilerin ÜKD sergilemesi muhtemel değildir. Liderleri ile yüksek kalitede bir sosyal mübadele ilişkisi içerisinde olan üyeler, bu tür davranışlardan kaçınmaktadır (Brown and Trevino, 2006).

### 2.2.4.4. Takipçilerin Çalışma Tutumları

Çalışma tutumları, örgütsel davranış alanında geniş bir kavram yelpazesini ifade etmektedir. Çalışma tutumları, olumlu ve olumsuz durumları kapsayabilir. İş tatmini, örgütsel kıvanç, bağlılık, motivasyon vb. kavramlar olumlu çalışma tutumlarını ifade ederken; işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, işe yabancılaşma, güçsüzleşme vb. kavramlar da olumsuz durumları ifade etmektedir. Çalışan tutum ve davranışları, örgütlerin etkinliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Pozitif çalışan tutumları, örgütün etkinliğini artırırken, negatif tutumlar etkinliği azaltmaktadır

(Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014, s. 129). Literatürde etik liderlik ve çalışan tutumları ilişkisi bağlamında pek çok çalışma mevcuttur. Bu araştırmalara bakıldığında etik liderliğin takipçilerin performans, kariyer geliştirme, bağlılık, yaratıcılık, güven, adalet, öz- yeterlilik, ahlaki davranış, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, gibi kavramları pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Buna karşın, örgütlerde etik liderlik, takipçilerin işe yabancılaşması, ayrımcılık algısını, tükenmişlik duygusunu ve ihmal edilmişlik duygusunu, işe anlamsız bulma problemlerini gidermektedir (Alioğulları, 2019, s.118).

Üretkenlik karşıtı davranışları ifade eden bir dizi örgütsel davranış terimleri (sapma, antisosyal davranış, sabotaj, örgütsel yanlış davranış) örgütte veya diğer insanlara zarar veren davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır. Etik liderlik, takipçilerin bu tür davranışlarını azaltmaktadır. Nihayetinde etik liderlik, takipçilerin çalışma tutumları ile pozitif ilişkili olmalıdır. Bir araştırmaya göre etik liderliğe en yakın liderlik tarzı olan dönüşümcü liderliğin, takipçilerin tatmini (memnuniyeti), bağlılığı ve motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğu çıkmıştır. Bu sonuçlar büyük oranda, takipçilerin liderleri ile özdeşleştirilmesine atfedilmiştir. Etik liderlerin dürüstlüğü, diğerkâmlığı, adaleti, etik karar vermeleri, takipçilerini düşünmeleri ve güvenilirliğinden dolayı, takipçilerin çalışma tutumlarını pozitif yönde etkileyeceğini düşünülmektedir (Brown and Trevino, 2006; Brown and Mitchell, 2010).

Yönetimin karanlık tarafı çalışmalarında ortaya çıkan sonuçlar, etik olmayan liderliğin (EOL) takipçileri olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu olumsuzluklar düşük performans ya da ekstra performans göstermeme eğilimi, direnç davranışları (direnme) ve kişisel yaşamda kendini göstermektedir. Dahası EOL, işyeri sapkınlığını arttırırken, iş ahlakını azaltmaktadır. Etik liderlikte olduğu gibi, EOL de teoriler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır (SÖT, sosyal bilgi işlem kuramı, senaryo teorisi gibi). Takipçiler etik olsun olmasın, kendi sosyal rol modellerini izleyerek öğrenmektedir. Bu yüzden onların yasal güçleri, kendi eylemleri ve yaptırım güçlerine bağlı olarak etik dışı davranışları teşvik etmesi etkilidir. Araştırmalarda gösteriyor ki lider davranışları, takipçi kararlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca EOL, takipçilerin öz kaynaklarını (dikkat, irade, saygı vs.) tüketmektedir. Etik liderlik teorisyenleri Brown vd. (2005), bu durumu şöyle açıklamıştır. Öz kaynakları tükenen takipçiler, mağdur pozisyona düşmektedir. Buna mukabil uygun davranışlar sergilemez ve sapkın davranışlara yönelmektedir. EOL, takipçilerin tutarsız davranışları ile birleştiğinde, öz kaynakların tükenmesinde ve sapkın davranışların

çoğalmasında daha etkili olmaktadır. Ayrıca EOL, takipçilerin iş-aile yaşamını/uyumunu da olumsuz yönde etkilemektedir (Brown and Mitchell, 2010).

### **2.2.5. Etik Liderliği Etkileyen Durumsal Faktörler**

Bu başlık altında, takipçilerin algısını etkileyen üç faktör üzerinde durulacaktır. Bunlar faktörler şu şekildedir; etik rol modellemesi, örgütün etik bağlamı, ahlaki yoğunluk (karşı karşıya kalınan ahlaki problemlerin yoğunluğu). Bu üç faktörde sosyal öğrenmeyi direkt olarak etkilemektedir (Brown and Trevino, 2006).

#### **2.2.5.1. Etik Rol Modelleme**

İnsanoğlu, doğumundan itibaren sosyal çevresi ile ilişki içerisinde yaşamaktadır. Aile, arkadaşlar, okul ve iş hayatı gibi pek çok alanda etkileşim içinde oldukları insanlara bağlı olarak toplumsal hayatı şekillenmektedir. Bu süreçte pek sosyal unsurlar, bireye doğrudan veya dolaylı öğrenme yoluyla aktarılmaktadır. Teorik düzeyde gerçekleşen bu aktarım, bireylerin pratik yaşamında da bir süre sonra kendini göstermektedir (Altıparmak, 2018, s. 235).

Sosyal öğrenme teorisi, bazı liderlerin neden etik lider olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu anlamamıza yardımcı olabilir. Modellerden etkilenen veya öğrenen sadece takipçiler değildir, liderler de rol modellerinden öğrenmektedir. Modellerin davranış ve tutumları, içselleştirilir ve taklit edilmektedir. Liderler, takipçileri için özendirici ve etik bir model sunmalıdır (Brown and Trevino, 2006). Bu bağlamda bir kişinin etik bir rol modeline sahip olması, onun etik lider adayı yapmaktadır.

Trevino vd. (2000), yaptıkları araştırmada, rol modellemesini anlamak için üst düzey şirket yöneticilerinden etik liderliği karakterize etmesini istemiştir. Katılımcılar, etik bir liderin güvenilir, özgeci (diğerkâm), dürüstlük ve adil olma gibi kişisel özelliklerinin olması gerektiğini; açık etik standartlar belirleme ve uygulama, ilkeli ve adaletli kararlar alma, etik davranışları ödüllendirme, etik dışı davranışları cezalandırma ve etiğin önemini örgütte yayma gibi fonksiyonlarının olması gerektiğini ifade etmiştir (Jordan vd., 2013, s. 3). Brown vd. (2005) çalışmasındaki bir başka çarpıcı sonuç, bireylerin tanımladıkları etik rol modelleri, uzak yöneticileri değil; en yakınındaki ve sık sık iletişimde bulunduğu yöneticiler olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yani bu çalışmada rol model, yan yana fenomendir ve etik rol modeller günlük davranışlarıyla (kişisel ve diğer insanlarla) iyi bilinen insanlardır (Brown and Trevino ,2006; Jordan vd., 2013, s.3). Literatüre bakıldığında, etik bir rol modele sahip olmanın, etik liderliğin arka planında önemli bir rolü olduğu açıktır.

Brown and Trevino'a (2006) göre etik liderliğin oluşmasında, üç önemli etken bulunmaktadır. Bunlar çocukluk dönemi rol modellemesi, kariyer danışmanları ve üstler (yöneticiler). Kişinin etik bir kariyer danışmanı olması, etik liderliğin oluşumu ile olumlu yönde ilişkilidir. Yönetici (üstler) etkenine gelindiğinde ise, etik liderler, daha önce çalıştığı kurumda etik bir rol modele sahip olduğunu söylemiştir. Çocukluk dönemimdeki rol modellerin ise önemli bir payı olmadığı görülmüştür. Toparlarsak, kişinin kariyeri boyunca etik bir rol modele sahip olması, onun etik bir lider olmasındaki en büyük etkendir.

#### **2.2.5.2. Örgütün Etik Bağlamı**

Örgütlerin etik bağlamı, etik iklimi ve etik kodları içermektedir. Etik liderlik ile daha uzak bir ilişkisi olsa da örgütün etik bağlamı ve alt yapısı etik liderliği etkileyen bir diğer faktördür. Örgütün etik kültürü ve/ veya etik iklimi, etik liderliği destekleyen veya desteklemeyen özellikte olabilir (Brown and Trevino, 2006). TDK (2010), kültürü bir topluma ya da halka özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla örgüt üyelerinin mensubu olduğu topluma ait ahlak kurallarının, örgüt etik kültürünün oluşmasında etkili bir rolü bulunmaktadır. Yönetim bilimleri açısından iklim, üyelerin örgütün iç ve dış çevreyi nasıl değerlendirdiğine dair algısıdır. Daha açık bir ifade ile örgütsel iklim, bir örgütteki insan ilişkilerini psikolojik ve sosyolojik bağlamda açıklamaya dönük bir kavramdır. Etik iklim ise bir örgütte doğru/ yanlış ve kabul edilebilir/ kabul edilemez davranışları ayırt etmeye yardımcı olan kurumsallaşmış uygulamalar ve işlemler bütünüdür. Etik iklim, ahlaki olaylarla ilgili yargısal bir süreç olup, etik sorunların çözümüne ilişkin psikolojik bir süreçtir (Büte, 2011, s. 173).

Etik iklim, etik kararlar vermeyi olumlu yönde etkilerken, yalan söylemekten ise uzaklaştırmaktadır. Trevino vd. (1998), etik iklim ve etik kültürün örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Etik kodların yerleştiği örgütlerde, etik dışı davranışların sergilenme eğilimi düşüktür. Etik kültürün hâkim (örneğin diğerkâmlık,

adalet, etik karar verme vb) olduğu örgütlerde etik tutum ve davranışların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Etik kültürün veya kodların oluşmasındaki en önemli etken ise, ödül ve ceza sistemidir. SÖT perspektifinden, etik liderliğin oluşmasında ve gelişmesinde, örgütlerin güçlü bir etik bağlamı olması önerilmektedir. Etik bağlamı güçlü örgütlerde, etik liderler daha aktif olup öne geçer ve etigin devamlılığında kolaylık sağlayabilmektedir. Etik alt yapısı sağlam olan örgütlerde, etik liderler arzu edilir ve örgütte lidere model almak için daha geniş bir imkân sağlanmış olmaktadır. Sonuç olarak etik bağlamı olan örgütlerde güçlü bir etik liderlik geliştirilmesi ve sürdürülmesi muhtemeldir. Etik bağlamı olmayan veya etik dışı davranışları teşvik eden örgütlerde ise üyeler örgütte hayatta kalabilmek için çalışma tarzlarını çevrelerine uyumlu hale getirmek zorunda kalacaktır. Bu durumda örgütün etik iklimi ve kültürü ile uyuşmayan güçlü etik liderler, örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır (Brown and Trevino, 2006).

### **2.2.5.3. Ahlaki Yoğunluk (Karşılaşılan Ahlaki Sorunlar)**

Ahlaki farkındalık, etik karar verme sürecindeki ilk yorumlayıcı adımdır. Eğer bir olayda, bir konuda ahlaklılıkla ilgili bir sorun algılanmazsa, etik karar verme ile ilgili adil bir sürecin başlaması muhtemel değildir (Brown and Trevino, 2006). Farkındalık ya da bir şeyin farkında olmak, kişinin bilinci, dikkati ve zihni sayesinde kendi ve çevresi hakkında durumları fark edebilme yeteneğini ifade eden bilişsel bir süreçtir. Farkındalık, çevreye ve yeni durumlara karşı duyarlı ve dikkatli olmayı gerektirdiğinden dolayı, ahlaki kararlar ile de yakından ilişkilidir. Bu noktada ahlaki farkındalık kavramının üzerinde durmak yararlı olacaktır. Ahlaki farkındalık, alınan kararların, sonuçlarının bilincinde olmaktır. Kararlar neticesinde, takipçilerin ihtiyaçları adil bir şekilde giderilmesi veya zarar görmesinin arka planında liderlerin ahlaki farkındalığı yer almaktadır. Literatürde ahlaki farkındalık, diğerkâmlıkla (özgeci tutumlarla) ilişkilendirilmiştir. Örneğin birisine yardım etmek için, öncelikle o kişinin yardıma ihtiyacı olduğunun fark edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden niyetler halis olsa bile, ahlaki farkındalık olmadığı sürece özgeci tutum ve davranışların sergilenmesi mümkün değildir (Arslantürk ve Şamyanlı, 2021, s. 116).

İş ahlakı literatürüne bakıldığında, ahlaki farkındalık araştırmaları, karar vericilerin karşı karşıya kaldıkları ahlaki yoğunluğa odaklanmıştır. Araştırmalar, ahlaki

yoğunluğun iki boyutunun, ahlaki farkındalığı etkilediğini göstermiştir. Bunlar; sonuçların büyüklüğü/ önemi (durumdan kaynaklanabilecek potansiyel zarar) ve toplumsal uzlaşma (belirli bir durumda güçlü etik normların varlığı). SÖT'ne göre, büyük zarara sebep olabilecek potansiyel durumlar, sosyal olarak belirgin ve dikkat çekicidir. Sonuçların büyüklüğü, etik liderler için bilhassa önemlidir çünkü onlar eylemlerinin başkaları için doğurabileceği sonuçları düşünmektedir. Potansiyel olarak büyük bir zararın doğacağı durumlarda, takipçiler karar vericilerin durumu nasıl ele aldığına dikkat edecektir. Böylesi durumlarda, liderler karar verirken etik değerleri dikkate aldığı takdirde, takipçileri tarafından etik lider olarak görülmektedir. Diğer taraftan liderlerin kararları, üyelere büyük zararlar verdiği zaman, takipçileri tarafından etik bağlamda zayıf bir model olarak görülmektedir. Bu nedenle ahlaki yoğunluk ve etik liderlik arasında ilişki karmaşıktır. Ahlaki yoğunluk durumlarında, takipçilerin gözü liderdedir. Bu durumlar, etik liderliğin kanıtlayıcı zeminlerini oluşturmaktadır. Toparlarsak, ahlaki yoğunluk durumlarında lider doğru ve adil kararlar verirse, takipçilerin gözünde etik liderlik algısı oluşacaktır. Aksi durumda ise etik liderlik algısı zarar görecektir. Ahlaki yoğunluk durumlarında, etik bağlam ile etik liderlik birbirini etkileyecektir. Bu durumlarda, etik bağlam ile etik liderlik arasındaki bağ kuvvetlenecektir. Etik bağlamı açısından güçlü bir altyapısı olan örgütlerde, ahlaki yoğunluk durumlarında liderler etik kararları daha kolay verebilecektir. Aksi durumda ise etik liderlik yapmak zor olacaktır (Brown and Trevino, 2006).

### **2.2.6. Etik Liderlik İlkeleri ve Etik Liderliğe Aykırı Davranışlar**

Bu bölümde, etik liderlerin bağlı kalması gereken ilkeler ve kaçınması gereken etik dışı davranışlar ele alınmıştır.

#### **2.2.6.1. Etik Liderlik İlkeleri**

Etik bir yönetim sergilenmesi için, liderin bir dizi etik standartlar belirlemesi ve bunlara sadık kalması gerekmektedir. Bu ilkelerin uygulanabilirliği, örgütün etik bağlamından etkilense bile, temel rol liderin dirayetidir. Mihelic vd.'a (2010) göre yüksek etik standartlar belirlemek yeterli değildir. Aynı zamanda bu ilkelere göre davranmalı ve takipçilerinin de bu ilkeler doğrultusunda davranmasına yardım

edilmelidir. Tüm bu sürecin gerçekleşmesi için liderin etik ilkelerle uyumlu bir zihin yapısının olması gerekmektedir. Etik davranış, belirli bir durumda, kişiler arası ilişkilerde doğru ve adil kriterlere göre davranmaktır. Liderliğin etik yönü ya da yönetim etiği, yöneticilerin davranış standartları ve ahlakiliği olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2003, s. 156). Etik davranış, etik ilkelere göre şekillenmektedir. Literatürde farklı yazarlar tarafından etik liderlik ilkeleri farklı şekillerde sıralansa da genel olarak liderliğin pozitif davranışları ile ilgilidir. Bu davranışsal özellikler ve ilkeler Güney (2020), Yukl (2018), Mihelic vd. (2010), Gül (2006), Demirtaş (2013), Arıkök'ün (2017) çalışmalarından yararlanılarak aşağıda sıralanmıştır;

**Tablo 2:** Etik Liderlik İlkeleri

Adalet	Eşitlik	Doğruluk/ Dürüstlük	Tarafsızlık	Sorumluluk
İnsan Hakları	İnsancılık	Bağlılık	Hukukun Üstlüğü / Hukuka Bağlılık	Sevgi ve Hoşgörü
Saygılılık	Tutumluluk	Demokratiklik	Pozitif İnsan İlişkileri	Açıklık ve Şeffaflık
Hak ve Özgürlükler	Emeğin Hakkını Verme	Adaletsizliğe Direnme	Özel Hayata Saygı/ Mahremiyet	Alçakgönüllülük
Diğerkâmlık	Hizmetkâr	Sözünde Duran	Cesaretlendirici/ Teşvik Etme	Doğruluk İçin Alemdarlık Yapma
Tutarlılık	İletişim	Etik Konularda Rehberlik / Koçluk Yapma	Gücünü Takipçileri ve Örgüt Yararına Kullanma	Ödüllendirme ve Cezalandırma
Rol Model Olma	Güvenilirlik	Ahlaki Farkındalık	İhtiyatlılık	Ölçülülük
Cesurluk	Daha İyi Olmak İçin Çalışma	Güçlendirme	Muhafif Söylemlere Saygı	Yüksek Algı Düzeyi
Birliktelik Sağlamak	Empati	İyileştirici	Güçlendirme	Kişisel Gelişim

**Kaynak:** (Güney, 2020; Yukl,2018; Mihelic vd, 2010; Gül, 2006; Demirtaş, 2013; Arıkök, 2017)

Yukarıda ifade edilen ifadeler, etik liderin sahip olması gereken genel özellikleridir. İnsanlar bu özelliklere doğuştan sahip olabileceği gibi, sonradan öğrenebilir. Etik ilkelerin hâkim olduğu bir örgüt oluşturmak için, bu özelliklere sahip bireyler örgütlere kazandırılmalıdır. İlk olarak etik liderliğe yatkın bireyler seçilmelidir. Daha sonraki aşamalarda ise bu bireyler etik liderlik için teşvik edilmeli, desteklenmeli ve gelişimleri için olanak sağlanmalıdır. Bu sayede örgütün etik bağlamı, süreklilik kazanacaktır (Brown and Trevino, 2006).

### 2.2.6.2. Etik Liderliğe Aykırı Davranışlar

Etik liderliğe aykırı davranışlar, örgütlerin sürdürülebilirliğini tehlikeye atan, yasa ve yönetmeliklerin, toplumsal norm ve değerlerin göz ardı edilmesi ile zarar verici sonuçların ortaya çıkmasına sebep olan gayri ahlaki ve gayri yasal davranışların bütünüdür (Tonus ve Oruç, 2012). Etik liderliğe aykırı ilkeleri ve davranışsal özellikleri Güney (2020), Yukl (2018), Mihelic vd. (2010), Esmer ve Özdaşlı'nın (2018) çalışmalarından yararlanarak aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

**Tablo 3:** Etik Liderliğe Aykırı Davranışlar

Ayrımcılık	Kayırmacılık	Yolsuzluk	Rüşvet
Mobbing / Yıldırma	Bağnazlık	Bencilik / Bireysel Düşünme	Engelleme / Yanlış Yönderdirme
İşkence	Baskıcılık ve Korkutma	Dogmatik Davranma	Ruhsal ve Bedensel Taciz
Haksızlık	Diğerlerini Suçlama / Sorumsuzluk	Hilekâr	Başkalarını Küçük Düşürme
Cesaretsiz / Gerçeklerle Yüzleşemeyen	Yardımseverlikten Kaçınan	İhmalkârlık	İstismarcılık
Dedikodu	Dalkavukluk	Görevi ve Nüfuzu Kötüye Kullanma	Zimmet
İş İlişkilerine Siyaseti Karıştırma	Dışarıya Bilgi Sızdırma	Salt Kar Odaklı	Kanunları Etik Dışı Olsa Bile Uygulanması
Manipülatif / Makyavelizm	Muhafif Söylemlere Tahammülsüzlük	Kibirli	Sözünde Durmama / Anlaşmalara Uymama

**Kaynak:** (Güney, 2020; Yukl, 2018; Mihelic vd., 2010; Esmer ve Özdaşlı, 2018)

Özellikle yönetişimin arttığı son yıllarda, liderlerin etki alanları daha da genişlemiştir. Bu yüzden etik araştırmalarına yönelim artmıştır. Liderlerin ahlaki yönü binlerce yıldır, Doğu ve Batı düşünürlerince ele alınsada, bilimsel anlamda incelenmesi ve kavramsallaştırılması henüz, 2000 yılların başında etik skandalların gün yüzüne çıkması ile eş zamanlı gerçekleşmiştir. Liderlerin etik ve etik dışı davranışlarının sonuçları göz önüne alındığında, mikro düzeyde doğrudan yönettiği örgütün verimliliğini ve etkinliğini etkilemektedir. Makro düzeyde ise dolaylı yoldan toplumun ahlakiliğini, refahı ve mutluluğunu etkilemektedir. Etik liderlik ve etik dışı liderlik (ve davranışları) SÖT ve SMT üzerinde temellendirilmiştir. Her iki teoride, liderlerin etik veya etik olmayan davranışlarını, sosyal psikoloji ve sosyoloji



bağlamında incelenmiş ve toplumun ahlakiliğini etkilediği ileri sürmüştür. Bu bağlamda liderlerin etik davranması, takipçilerinin de etik davranmasını sağlamaktadır. Aksi durumda ise, takipçilerin etik dışı davranışlara yönelimi artacaktır. Sonuç olarak etik liderlik davranışları etiğin yayılımını arttırırken, etik dışı liderlik davranışları toplumsal ahlakı yozlaştırmaktadır.

### **2.2.7. Etik Liderliğin Önemi**

İnsan, doğası gereği bencil bir varlıktır. Bu yüzden sosyal hayatta kişiler ve gruplar arası çatışmaların yol açtığı karmaşıklıklar yaşanmaktadır. Bu karmaşayı çözmek ise, o topluluğu yönetmekle yükümlü liderin görevidir. Liderin bu görevini başarıyla yerine getirmesi için, güçlü etik değerler ve inanç sistemine sahip olması ve faaliyetlerine bunlara göre yürütmesi gerekmektedir. Liderler, doğru karar almak ve örgütte etik bir zeminde çalışma ortamı oluşturmak için, olayları ahlaki açıdan değerlendirmelidir. Liderliğin etik boyutu, örgütlerin sürekliliğini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Yolsuzluk ve usulsüzlük yapan örgütlerin kalıcı olması beklenemez. Zira bu tür etik dışı uygulamalar günün sonunda kamuoyu nezdinde ortaya çıkmaktadır ve takipçilerin bu tip liderlere olan güveni azaltmaktadır (Günel, Civelek ve Karabulut, 2016, s. 252).

Etik liderliğin, doğurduğu sonuçlar açısından önemli olduğu düşünülmektedir. SÖT açısından da takipçiler etik liderin davranışını taklit etmektedir. Çünkü bu liderler çekici ve güvenilirdir. Bu yüzden liderler normatif olarak uygun davranışlar sergilemelidir. Ayrıca etik liderler, etik ilkelere göre takipçileri sorumlu tutmak için performans yönetim sistemini kullanmaktadır. Takipçiler, ödül ve cezalandırma sisteminde doğrudan bilgi sahibi olmasa bile, başkalarının sonuçlarını kıyaslayarak sonuçlar hakkında onlardan vekâleten bilgi almaktadır. Sonuç olarak takipçiler, etik değerler kapsamındaki uygulamaları modelleme ve vekâleten öğrenme süreci ile bilincinde olacaktır. Ayrıca etik liderler, takipçilerin etik değerlerini olumlu yönde etkilemeli, onları negatif davranışlardan uzak tutmalıdır. Bu sayede lider- takip arasındaki ilişki toplumsal olarak da olumlu yönde etkilenecektir (Brown and Trevino, 2006). Ayrıca, etik ve etik olmayan liderliğin çıktıları dikkate alındığında, etik liderlik insan kaynakları açısından son derece önemlidir. Etik liderliğin uygulandığında örgütlerde; iş tatmini, takipçi etik kararları, takipçi prososyal davranışları ve çalışma

tutumları (iş tatmini, performans, bağlılık vb.) pozitif yönde etkilenmektedir. Buna karşın, takipçilerin üretkenlik karşıtı davranışları da azalmaktadır. Etik liderlik, sadece sosyal bağlamda değil, ekonomik açıdan da son derece önemlidir. Brown and Mitchell'e (2010) göre, etik olmayan liderliğin örgütün etkin bir şekilde işleyişini ve sürdürülebilirliğini tehlikeye attığı göstermektedir. Örneğin, ABD ulusal şirketlerinde etik olmayan yönetimden dolayı işe devamsızlık, sağlık harcamaları, üretkenlik kaybı gibi dava konusu olan sebeplerden dolayı her yıl milyarlarca dolar zarara uğramaktadır. Hatta zarara uğramasının yanında, bilinen en popüler etik skandalların yaşandığı Enron ve World.com olaylarında, bu şirketler iflasa sürüklenmiştir.

Siyaset, spor, dini vb. alanlarda yaşanan etik skandallar toplumsal güveni zedelerken; iş dünyasında, özellikle küresel şirketlerde yaşanan etik skandallar tüm insanlığı ekonomik açıdan olumsuz olarak etkilemektedir. Esasen, etik dışı uygulamalar ilk çağlara kadar uzanmaktadır. İnsanlık tarihinde, zamanlar ve koşullar değişse bile tarih boyunca insanların hırs, ihtiras ve arzuları hep aynı kalmıştır. Tarihte bilinen ilk etik skandal, Mezopotamya'nın Sippar şehrinde bulunan "Cruciform Anıtı" örneğidir. Bu anıt üzerinde dönemin kralının tapınağın düzenlenmesi için yaptığı yardımların kaydı yer almaktadır. Ancak kayıtlar aslında M.Ö 2000 yıllarında tutulmasına rağmen, M.Ö. 2276- 2261 yılları tutulmuş gibi gösterilmiştir. Tarih kayıtlarında bir sahtecilik yapılarak, muhtemelen tapınağın gelirlerindeki usulsüzlükler örtbas edilmeye çalışılmıştır. Bu örnekten, günümüze değin, etik dışı uygulamalar farklı coğrafyalarda ve farklı zamanlarda olagelmıştır. Ancak küreselleşme ile beraber ve maddi / manevi sonuçları bakımından son 30-40 yıl içerisinde meydana gelen etik skandallar insanlığı derinden etkilemiştir. Tüm dünyada ses getiren ve en çok bilinen etik skandallar; Enron, Worldcom, Xerox ve Parmalat skandallarıdır. Enron skandalı neticesinde ABD ekonomisi 64 milyar dolar zarara uğramış ve dünya genelinde 85.000 kişi işsiz kalmıştır. Worldcom adlı telekomünikasyon şirketi ise 107 milyar dolarlık bir tutar ile iflas etmiş, telekomünikasyon piyasa değerini 4 trilyon dolar düşürmüştür. Xerox olayında, şirket iflas etmemiş olsa bile, yaptığı hilelerde dolayı borsa değeri oldukça düşmüş ve 10 milyon dolar ceza ödemiştir. Avrupa'nın Enron'u olarak bilinen Parmalat skandalı ise İtalya'da gerçekleşmiştir. Parmalat yönetimi 14,2 milyar Euro yolsuzluk yapmış ve sonucunda iflas etmiştir. Bu skandallar ortaya çıktığında, şirketlerin çalıştığı muhasebe ve denetim firmalarının çoğu da faaliyetine son vermiş, etmeyenlerin ise itibarı zedelenmiştir (Şenel ve Arslan, 2019, s. 295). Şirketlerin

paydaşları (müşteriler, devlet, çalışanlar, finans çevreleri vb.) bu skandallardan direkt olarak etkilenmiştir. Tüm bu sonuçları göz önüne alındığında, etik liderlik sadece söz konusu örgütler için değil, tüm insanlık için önemli ve değerlidir.

### 3. HZ. ÖMER'İN YÖNETİM ANLAYIŞININ ETİK LİDERLİK PERSPEKTİFİNDEN ANALİZİ

Bu bölümde etik liderlik ilkeleri ve uygulamaları bakımından on yıllık devlet başkanlığı döneminde Hz. Ömer'in yönetimi ve göstermiş olduğu liderlik özellikleri incelenecektir. Bölümün ilk kısmında, Hz. Ömer'in hem Müslüman olmadan önceki, hem de Müslüman olduktan sonraki ve halifeliği dönemindeki yaşamı hakkında bilgiler verilmiştir. Bölümün ikinci ise kısmında araştırma modeli yer almaktadır. Üçüncü kısımda ise elde edilen bulgular, etik liderlik boyutları bağlamında değerlendirilmiştir.

#### 3.1. Hz. Ömer'in Hayatı

İslam tarihi literatüründe, Hz. Muhammed'in (s.a.v) vefatı sonrası İslam Devletini ilk dört kişinin yönettiği zaman dilimi, 'Hulefâ-yi Râşidîn' dönemi olarak adlandırılmaktadır. Raşid, kelime anlamı olarak adalet ve doğruya sınıksız sarılmış ve kemale ermiş kişidir. Bu manada 'Hulefâ-yi Râşidîn' hak yolda olan halifeler anlamına gelmektedir. Bu halifeler ve görev süreleri sırasıyla şu şekildedir: Hz. Ebubekir iki yıl (632-634), Hz. Ömer on yıl (634-644), Hz. Osman oniki yıl (644-656) ve Hz. Ali beş yıl (656-661) İslam Devletinin yöneticiliğini yapmıştır (Fayda, 2019, s. 26). Hz. Muhammed'in (s.a.v.) kurduğu devlet, vahye dayalı bir yönetim şeklidir. Tarih boyunca hem seküler hem de vahye dayalı hükümet sistemleri ile yönetilen devletler olmuştur. Geçmişte çokça örneği görülen vahye dayalı ve şeriat esaslarına dayalı hükümet sistemlerinde izlenecek yol ve yöntemler, kalıplaşmış ve standart politikalarla sınırlı değildir. Bu bağlamda etkinlik ve verimlilik, liderin yönetim tarzına bağlı olarak değişmektedir. Şayet lider, dinin gereklerine layıgınca yerine getirir ve şahsi çıkarlarının peşinde koşmazsa, etkili ve halkın yararına bir yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır (Kayadibi, 2018, s. 78). Müslüman âlimler, vahye dayalı yönetim sistemin hedeflerini zarûriyyat, hâciyât ve tahsîniyyât olmak üzere üç kategoride değerlendirmiştir. Zarûriyyat, en üst düzeyde toplum yararına ve toplumun korunması için vazgeçilmez temel hak ve değerleri ifade etmektedir. Bu bağlamda can (hayat), nesil, akıl, servet, şeref ve dinin korunması zarûriyyati kapsamaktadır (Boynukalın,

2003). Kayadibi (2019), çalışmasında yedinci değer olarak devletin zaruriyet kapsamına alınmasını önermiştir. Zira devlet, diğer altı değerın korunmasını garanti altına almaktadır. Hâciyât, zorunluluk derecesinde olmasa bile, bireysel ve toplumsal olarak yaşamın düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlayan gayelerdir. Bu gayelerin gerçekleşmemesi durumunda zorluk, huzursuzluk ve sorunlar meydana gelebilmektedir. Örneğin alım-satım, kira gibi sözleşmelerin meşru kılınması, hâciyât kapsamındadır. Tahsîniyyât ise, diğer kategoriler gibi zorunluluk ve ihtiyaç derecesinde olmamasına rağmen, hayatı güzelleştiren ve kolaylaştıran faydaları ifade etmektedir. Ahlaki erdemleri geliştirilmesi bu kapsamda değerlendirilmektedir (Boynukalın, 2003).

Söz konusu dönemde var olan çoğu imparatorluk ve krallıklarda veraset sistemi ile saltanat süregelmektedir. Bunların aksine İslam Devletinde (o gün bilinen adıyla Medine İslam Devletinde) bu geçerli olmamıştır. Hz. Muhammed (s.a.v) kendisinden sonra vekil tayin etmemiş ve halifeler seçim, danışma ve halkın rızası ile yönetime gelmiştir. Yönetime gelen halifelerin görevi ahlaki ve insani değerlere sahip bir yönetici olarak, İslam hukukuna bağlı kalarak devleti yönetmek ve adaleti tesis etmektir (Fayda, 2019, s. 26). Nitekim İslam Dininin kutsal kitabı Kur'an-ı Kerim'de yer alan muhtelif surelerde etik davranışlarla ilgili ve bu davranışlara örnek teşkil edecek yol gösterici ayetler yer almaktadır. Bu ayetler şu şekildedir: Nahl, 92 dürüstlük; Nisa 58, Sâd 26 ve Şura 15 adalet; En'am 164 suçun şahsiliği (cezalandırma); Maide 2 ise diğerkâmlık gibi etik davranışlara atıf yapmaktadır (Çil, 2012a, s. 341). Aşağıda bu ayetler yer almaktadır (DİB, 2011).

Nahl Suresi 92. Ayet: Sakın, bir grubun diğer gruptan daha güçlü olması sebebiyle yeminlerinizi aranızda (güçsüzler aleyhine) bir kandırma aracı yaparak, ipliğini iyice büktükten sonra geri çözen kadın gibi olmayın. Allah bu şekilde sizi imtihan etmektedir. Ve O, hakkında görüş ayrılığına düştüğünüz şeyleri kıyamet gününde size mutlaka açıklayacaktır.

Nisa Suresi 58. Ayet: Allah size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder. Allah size ne güzel öğütler veriyor. Şüphesiz Allah her şeyi işitmekte, her şeyi görmektedir.

Şûrâ Suresi 15. Ayet: İşte bunun için sen çağrına devam et ve emrolunduğun gibi doğru çizgini sürdür. Onların arzularına uyma ve şöyle de: "Ben Allah'ın indirdiği bütün kitaplara iman ettim ve bana aranızda âdil davranmam emredildi. Allah bizim de rabbimiz, sizin de rabbinizdir. Bizim yaptıklarımız bize, sizin yaptıklarınız size. Sizin bizim aramızda mesele yok. Allah hepimizi bir araya getirecektir. Dönüş ancak O'nadır."

Sâd Suresi 26. Ayet: "Ey Dâvûd! Biz seni yeryüzünde halife yaptık; onun için insanlar arasında adaletle hükmet, nefsin isteklerine uyma, sonra seni Allah yolundan saptırır.

Kuşkusuz, Allah yolundan sapanlara, hesap verme gününü unutmaları yüzünden çok ağır bir azap vardır.”

En'âm Suresi 164. Ayet: De ki: “Allah her şeyin rabbi iken ben Ondan başka bir Rab mi arayacağım?” Herkesin yaptığının sonucu kendisine aittir. Hiçbir suçlu başkasının suçunu yüklenmez. Sonunda dönüşünüz rabbinizdir ve O, hakkında anlaşmazlığa düştüğünüz gerçeği size haber verecektir.

Maide Suresi 2. Ayet: Ey iman edenler! Allah'ın işaretlerine, haram aya, boyunları bağısız ve bağılı kurbanlıklara, rablerinin lütuf ve rızasını dileyerek Beytülharâm'a yönelmiş kimselere sakın saygısızlık etmeyin. İhramdan çıkınca avlanabilirsiniz. Mescid-i Harâm'a girmenizi engellediler diye bir topluma karşı duyduğunuz kin, sakın aşırı gitmenize sebep olmasın. İyilik ve takvâ hususunda yardımlaşın, günah ve haksızlık yolunda yardımlaşmayın. Allah'tan korkun, çünkü Allah'ın cezası çetindir (DİB, 2011).

Bu dönemde görev süresi en uzun olan olan ikinci halife, on yıl yönetimde kalan Hz. Ömer'dir. İslami literatürde, onun cennetle müjdelenen ve Kur'an'ı en iyi anlayan ve yorumlayan birisi olduğu söylenmektedir (Fayda, 2019, s. 27). Bu kısımda onun hilafet öncesi ve hilafet sonrası yaşamı hakkında genel bilgiler verilmiştir.

### 3.1.1. Hz. Ömer'in Halifelik Öncesi Hayatı

Hz. Ömer, nesebi ile Ömer b. Hattab b. Nüfeyl b. Abduluzza b. Riyah b. Abdulla b. Kart b. Rezan b. Adıyy b. Ka'b b. Lüey, 584 yılında Mekke'de dünyaya gelmiştir. Doğumu fil vakasından on üç yıl sonra, diğer rivayete göre ise Ficar Savaş'ından dört yıl sonra gerçekleşmiştir. Hz. Muhammed (s.av.) ile aynı soydan gelen Hz. Ömer'in, babası Hattab b. Nüfeyl, annesi ise Hanteme'dir. Babası Kureyşin Ka'b kabilesine, annesi ise Adiy kabilesine mensuptur (Atalay, 2018, s. 296). Ayrıca Hz. Muhammed'in (s.a.v) kayınpederidir ve dolayısıyla O'nunla hısımlık bağı bulunmaktadır (Fayda, 2019, s. 26). Babası kabilesinin elçilik görevini yapmıştır. Annesi ise Ebu Cehil'in amcasının kızı ya da kız kardeşidir. Hz. Ömer fiziksel olarak pehlivan yapılı ve uzun boyluydu. Elleri ve ayakları irice, etine dolgun ve heybetli bir duruşu vardı. Bu özelliklerinden dolayı sanki bir binek atın üzerinde duruyormuş gibi görüldüğü söylenmektedir. Ten rengi bir riyavete göre esmer, başka bir rivayete göre ise hafif kırmızıya çalan beyazdı. Saçlarının bir kısmı dökülmüş ve rengi sarıya dönük ve kıvrıkcık iken, bıyıkları ise uzuncaydı. Konuştuğunda dinletir ve vurduğunda ise acıtır (Sallabi, 2018, s. 18; İbnü'l Esir, 2008, s. 546).

Hz. Ömer, birden fazla evlilik yapmıştır. Bu evliliklerden bazılarını cahiliye döneminde, bazılarını ise Müslüman olduktan sonra yapmıştır. Boşadığı, vefat edenler ve kendisi vefat ettiği sırada hayatta olanlar dahil olmak üzere toplam yedi evlilik yapmıştır.

Bu evliliklerden on üç çocuğu bulunmaktadır (Sallabi, 2018, s. 16). İlk evliliğini cahiliye döneminde Zeynep b. Maz'ün el Cumahiyye ile yapmış ve bu hanımından Abdullah, Abdurrahman ve Hafsa isimli çocukları olmuştur. Yine cahiliye dönemindeki ikinci evliliği ise Ümmü Külsum Müleyke b. Amr ile yapmıştır. Bu hanımından ise Ubeydullah ve Zeyd isimli çocukları dünyaya gelmiştir. Cahiliye dönemindeki son evliliğini ise Kureybe b. Ebu Ümeyye ile yapmıştır. Hz. Ömer Müslüman olduktan sonra, İslam dinini kabul etmeyen bahsi geçen son iki eşinden sulh yolu ile ayrılmıştır. Müslüman olduktan sonraki eşlerinden Ümmü Hakim b. Haris'ten Fatıma; Atike b. Zeyd'den İyad; Cemile b. Sabit'ten Asım; Ümmü Külsum b. Ali'den ise Zeyd ve Rukiyye isimli çocukları olmuştur. Rivayetlere göre Hz. Ömer'in cariyelerinden dünyaya gelme çocukları da bulunmaktadır (Fayda ve Koçak, 2019, s. 447; İbnü'l Esir, 2008, s. 547).

Hz. Ömer, ömrünün yarısı cahiliye döneminde geçirmiştir. Çocukluk ve gençlik dönemlerinde maddi olarak rahat bir yaşam sürmemiş ve dayılarının sürüsüne çobanlık yaparak geçimini sağlamıştır. İlerleyen yıllarda ticaretle iştigal etmiş ve Mekke'nin zenginleri arasına girmeyi başarmıştır. Cahiliye dönemindeki yaşantısı ortalama bir kureyşli genç gibi geçmiştir. Fakat onu diğerlerinden ayıran üstün özelliklere sahipti. O dönemde okuma yazma bilen az sayıda insandan biriydi. Şiirle, güreşle ve atlı sporlarla yakından alakadar olmuştur. Kendi kabilesinin durumu ile ilgilenmiş, sorumluluk almış ve bilgisini arttırmak için çeşitli panayırlara katılmıştır (Sallabi, 2018, s. 18). Kıvrak bir zekası ile çabuk karar alabilen, sorunları kavrayıp çözüm getirebilen, vizyon ve feraset sahibi bir kişiliğe sahipti (Akbaş, 2010, s. 59). Üslubu akıcı, mantıklı ve belagatı iyiydi. Bu özelliklere sayesinde kabilesinin elçilik görevi Hz. Ömer'e verilmiştir. Kureyşlilerle, başka bir topluluğun sorunu olduğunda Hz. Ömer'in görüşlerine başvurmuş ve sorunu çözmek için görüşmeleri de o yapmıştır. Üstün kişilik özellikleri, ecdadının Arapların gözünde şerefli bir konumda yer alması, ticaret ve sefaret işlerinden dolayı edindiği tecrübe ve bilgilerden dolayı dönemindeki anlaşmazlıklarda başvurulan kişi olmuştur. Bu konu ile ilgili İbni Sa'd şöyle demiştir: "*Ömer, İslam'dan önce Araplar arasında çıkan anlaşmazlıklarda hüküm verirdi.*"(Sallabi, 2018, s. 18). Yine bununla ilgili günümüze ulaşan bilgilere göre sefirlik görevi Hz. Ömer yapmıştır. Kureyşle başkaları arasında bir savaş vuku bulduğunda, elçi olarak Hz. Ömer gönderilmiştir. Onun görüşüne müracaat edilmiş ve onun verdiği kararlara razı olunmuştur (Sallabi, 2018, s. 18).

Hz. Ömer, inançlarına sıkı sıkıya bağlı yaşayan ve inançları uğruna her şeyi göze alabilecek bir yapıya sahipti. Bu nedenle cahiliyeyi bütün künhüyle benimsemiş ve

savunmuştur (Sallabi, 2018, s. 18). Müslüman olmadan önce sapkınlığı, batılı ve küfrü bütün yönleri ile yaşamıştır. Müslümanlara ağır işkenceler etmiştir. Hz. Ömer, heybetinden ve kuvvetinden çekinilen, cesur ve sert bir insandı. Bu halinden dolayı İslam dinine mensup olduğunu kardeşi Fatıma b. hattab ve kocası Said b. Zeyd b. Amr el –Adevi Müslüman olduklarını ondan gizlemiştir. Bu bağlamda, Hz. Ömer henüz İslamiyet’e girmeden önce, Müslümanlara çokça kabalık ve katılık göstermiştir (İbnü’l Esir, 2008, s. 69). Bir defasında Müslüman olan Lübeybe’ye işkence etmiş ve “*Acıdığımдан dolayı değil, yorgun düştüğümden dolayı seni bırakıyorum*” (Belazuri, 2020a, s. 230) diyerek onu bırakmıştır. Bir defasında da Beni amr b. Müemmel’in cariyesini ve Zinnire’yi sesi soluğu kesilinceye kadar boğmuştur (Belazuri, 2020a, s. 230). Bu yönüyle Müslümanların gözünde kötü bir insan profili çizmiştir (Fayda ve Koçak, 2019, s. 437). Benzer şekilde Müslüman olduktan sonrada hakk, iman ve hidayet üzerine yaşamıştır (Sallabi, 2018, s. 18).

Hz. Ömer’in hayatını etkileyen en önemli konu ise Müslüman oluşudur. Bu çalışmada, bu mesele için kaynaklarda sıkça geçen iki rivayet üzerinden değinilmiştir. Onun Müslüman olması ile ilgili ilk rivayet şu şekilde gerçekleşmiştir. Bir gün kılıçlarını kuşanarak Hz. Muhammed’i (s.a.v) ve yanındakileri öldürmek üzere yola çıkan Hz. Ömer’e, Nuaym b. Abdullah rast gelmiş ve ona nereye gittiğini sormuştur. Hz. Ömer de cevaben “*Kureyşi bölen ve onların dinlerini ayıplayan Muhammed’i bulmak ve öldürmek istiyorum*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 69) demiştir. Nuaym b. Abdullah da “*Sen önce ailene gidip onların işlerini bir düzene koysana*” diyerek kız kardeşinin ve eniştesinin Müslüman olduğunu söylemiştir. Eve geri dönen Hz. Ömer, o sırada Kur’an okuyan kardeşi ve kocasının seslerini işitmiş ve Fatıma b. Hattab, onu görünce Kur’an sayfalarını saklamıştır. Hiddetlenen Hz. Ömer, kardeşi ve kocasını darp etmiş ve onları yaralamıştır. Kardeşini kanlar içinde gören Hz. Ömer pişman olmuş ve ondan kuran sayfalarını istemiştir. Yırtıp atmayacağına dair garanti alan kardeşi, sayfaları Hz. Ömer’e vermiş ve o da okumuştur. Tâhâ sûresinin bulunduğu sayfayı okuyan Hz. Ömer “*Bu söz ne kadar şerefli ve güzeldir*” deyip insafa gelerek Müslüman olmaya karar vermiştir. Daha sonra Hz. Muhammed’in (s.a.v.) yanına giderek Müslüman olmuş ve bunu herkese bildirmiştir (İbnü’l Esir, 2008, s. 69).

Hz. Ömer’im Müslüman olması ile ilgili diğer kuvvetli rivayet ise şöyledir. Hz. Ömer bir gece şarap içmek için tek başına Kâbe’ye gitmiştir. O sırada namaz kılan Hz. Muhammed’i (s.a.v.) görmüş ve Kâbe’nin örtüsünün altına gizlenerek onu izlemeye



koyulmuştur. Bilindiği gibi bazı Kureyşliler Kur'an ayetleri ile için şairlerin, kâfirlerin ya da Muhammed'in uydurmasıdır demiştir. O sırada Hz. Muhammed (s.a.v.) bu sözlere cevaben inmiş şu ayetleri okuyordu: *“O bir şair sözü değildir. Ne de az inanıyorsunuz! O bir kâhin sözü de değildir. Ne de az düşünüyorsunuz! O âlemlerin rabbi tarafından indirilmiştir. Şayet peygamber bizim adımıza birtakım sözler uydurmuş olsaydı, elbette onu kıskıvrak yakalar, sonra da onun can damarını keserdik!”* (DİB, 2011). Bu ayetleri duyan ve etkilenen Hz. Ömer Müslüman olmaya karar vermiş, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) huzurunda Müslüman olmuş ve de ertesi gün bunu herkese bildirmiştir (Fayda ve Koçak, 2019, s. 437).

Hz. Ömer sert bir mizaçlı bir insandı. Günlük yaşamında az güler ve şakalaşmazdı. Katı ve sert tutumundan dolayı olsa gerek, Müslüman olmadan önce İslama ve İslam dininin yayılmasına aşırı tepki veren insanlardan biriydi. Günümüze ulaşan rivayetlere göre Hz. Muhammed'in (s.a.v.) *“Allah'ım İslamı Ömer b. hattab veya Ebu Cehil ile yücelt”* (Atalay, 2018, s. 296) şeklindeki duasının kabul olmasıyla Hz. Ömer Müslüman olmuştur (Atalay, 2018, s. 296). Müslüman olduktan sonra ise sürekli Hz. Muhammed'in (s.a.v.) yanında bulunmuş ve onu korumak için tüm gayretini sarfetmiştir (Atalan, 2012, s. 8). Hz. Ömer'in dışarıdan ne denli katı görüldüğü, şu örnekle daha iyi anlaşılabilir. Sa'd İbn Ebî Vakkâs'ın naklettiği bir rivayete göre Hz. Ömer bir gün Hz. Muhammed'in (s.a.v.) yanına gitmek için izin istedi. O sırada Kureyşli birkaç kadın Hz. Muhammed (s.a.v.) ile yüksek sesli bir şekilde görüşüyordu. Hz. Ömer'in sesini duyan kadınlar hemen ayağa kalkıp, hızlıca perdenin arkasına saklandılar. Hz. Ömer'in gelmesini izin veren Hz. Muhammed (s.a.v.), bu olaya gülümsemiştir. Gülümsemesinin sebebini soran Hz. Ömer'e cevaben: *“Yanımda bulunan şu kadınların haline şaşırıyorum. Senin sesini duyunca alelacele perdenin arkasına koştular”* demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer ise *“Ya rasulullah, sen onların tazimine layıksın!”* dedi ve kadınlara dönerek *“Ey nefisleri düşman kadınlar! Rasulallah'a tazim etmeyip de benden mi çekiniyorsunuz?”*. Kadınlarda cevaben *“Senden çekiniyoruz! Çünkü sen Rasulallah'dan daha sert sözlü ve katı yüreklisin”* demiştir. Bu diyalogun bir münakaşaya dönüşmesi üzerine Hz. Muhammed (s.a.v.), Hz. Ömere hitaben: *Sus ey Hattab oğlu! Nefsim elinde olan Allah'a yemin olsun ki, sen bir yolda giderken şeytan asla sana yaklaşamaz. O muhakkak senin yolundan başka bir yola yönelip gider!”* demiştir. Normal hayatında sert mizaçlı olmasına karşın, Allah'ın emirlerine karşı son derece mütevazı bir insandı. Öyle ki parmağında *“Ölüm sana vaiz olarak yeter ya Ömer”!* yazılı bir yüzüğü vardı (Ağırman, 2018, s. 382).

Hız. Peygamber'in (s.a.v.) dini açıktan yayma sürecinde, İslam'ı kabul edip Müslüman olan ilk 60-70 kişiden biri olan Hız. Ömer, açıktan açığa namaz kılınmcaaya kadar Kureyşliler ile çarpışmış ve onun İslam dinine girmesi ile birlikte Müslümanlar güçlenmiştir. Ayrıca Mekke'den Medine'ye herkes gizli hicret ederken, o açıktan hicret etmiştir. Müslüman olmadan önce Müslümanlara gösterdiği gazabın daha etinini gayri-müslimlere göstererek, Hız. Muhammed (s.a.v.) ve yanındakilerin en büyük koruyucusu olmuştur (İbnü'l Esir, 2008, s. 69).

Hız. Ömer, liderlik vasfına sahip bir kişiliktir. Bu yüzden halifelikten önce de yöneticilik deneyimi bulunmaktadır. Halife olmadan önce elçilik ve kadılık görevlerini görevini yrtmştir. Hız. Muhammed'in (s.a.v.) Mekke döneminin bir kısmında, Medine döneminin tamamına şahit olmuştur. Hız. Muhammed'in (s.a.v.) vefatından sonra İslam Devletinin ilk halifesi olan Hız. Ebubekir de Hız. Ömer'i görevi boyunca hiç yanından ayırmamış, sürekli görüş alışverişinde bulunmuştur (Cide, 2017, s. 148). Hız. Ebubekir, tıpkı Hız. Muhammed (s.a.v.) gibi yönetim işlerinde sürekli iştişarelerde bulunmuş, bu konuda en büyük yardımcısı ise Hız. Ömer olmuştur. Halife Hız. Ebubekir, görev ve yetkilerini Hız. Ömer ile paylaşmıştır. Hız. Ömer'in kadılık işinin kendisine bırakılması önerisini kabul etmiş ve başkent'in yargı sorumluluğunu ona teslim etmiştir. Halife Hız. Ebubekir, yönetim işinin çoğunda Hız. Ömer'e danışmadan bir karar vermemiştir. Hız. Ömer'in Hız. Muhammed (s.a.v.) ve Hız. Ebubekir'in yanındaki bu konumu, günümüzdeki anlamıyla başdanışman ve başkan yardımcılığına benzemektedir (Barış, 2019, s. 2333). İslam Dini geldiğinde, Kureyşlilerden sadece on yedi kişi okuma- yazma biliyordu. Bu kişilerden biri de Hız. Ömer'dir. Bu özelliğinden dolayı Müslüman olmadan önce elçilik görevine getirilmiş, birçok ülkeyi dolaşarak diplomatik ziyaretler yapmıştır. Müslüman olduktan sonra Hız. Muhammed (s.a.v.) ve Hız. Ebubekir döneminde de diplomatik görevlerini sürdürmüş, onun bilgi ve tecrübesinden faydalanmıştır. Bir anlamda Hız. Ömer, halifelik için yöneticilik deneyimini kazanmıştır (Balcı, 2003, s. 188).

Halife olmadan önceki diğer görevleri ise vahiy ktipliği, Hız. Muhammed (s.a.v.) adına biat alma, hac emirliği, komutanlık ve katedeki resimleri imha etmektir. Bedir, Uhud ve Hendek Gazvelerinde yer almış, Trebiyye Seriyeye'sinde kumandanlık yapmıştır. Kaza umresine, Mekke'nin fethine ve Hudeybiye Anlaşmasına ve Veda Haccına katılması, bu dönemdeki diğer önemli olaylardır. Son olarak Hız. Muhammed'in (s.a.v.) vefatından sonra yerine kimin geçeceği ile ilgili konuşulan 'Beni Saide' toplantısına katılmıştır. Bu toplantıda Ebu Ubeyde ile birlikte Hız. Ebubekir'in halife

seçilmesinde önemli bir rol oynamış ve onun halife seçilmesini sağlamıştır. Hz. Ebubekir'in vefatını kadar onun yanında yer almış ve yönetim işinde onun en büyük yardımcısı olmuştur (Fayda ve Koçak, 2019, s. 440).

### 3.1.2. Hz. Ömer'in Halifelik Dönemi

Hz. Ebubekir, vefatına yakın yaptığı bir istişarede kendisinden sonra yönetimi Hz. Ömer'e bırakacağını söylemiştir. Talha b. Ubeydullah bu karara Hz. Ömer'in sert mizacından dolayı itiraz etmiş ve şöyle demiştir: “*Ömer senin yanındayken halkın senin yanına gelemediğini görmüyor musun, Allah'a kavuşacaksın ve O sana tebaan hakkından da soracaktır!*”. Hz. Ebubekir bu itiraza cevaben “*Rabbimle karşılaştığım zaman bana sorsa şöyle derim: Senin halkının üzerine onların en hayırlısını seçtim*” (Cide, 2017). Hz. Ebubekir, Talha b. Ubeydullah ve diğer muhaliflerin çekincelerini gidererek Hz. Ömer'i halife tayin etmiştir. Onu tayin ettiğini ilan eden bir ahidname yazdırmış ve kararını Mescid'i Nebevi'de ilan etmiştir (Fayda ve Koçak, 2019, s. 440). Ahidname'de “*Benden sonra size başkan olarak Ömer b. Hattab'ı öneriyorum. Size adil davranacağını ümit ediyorum. Şayet size zulmederse ben gaybı bilemem. Ben sizin için hayırlı olanı tavsiye ediyorum*” yazıyordu. Ahidnamenin tebliğinde sonra Hz. Ebubekir, orada bulunan insanlara “*Size halife olarak seçtiğim kişi akrabam değildir. Ömer b. Hattab'ı kabul ediyor musunuz?*”. Kalabalıktan hep bir ağızdan evet cevabının duyulmasıyla “*O zaman onu dinleyin ve ona itaat edin*” demiştir. Böylece Hz. Ömer'in on yıl sürecek halifeliği 634 yılında resmen başlamıştır (Balcı, 1999, s. 207).

Hz. Ömer, Hz. Ebubekir'in halef tayin etmesi, halkın ve şura meclisindeki ileri gelenlerin onayı ve biatıyla makamına geçmiştir. Hz. Ebubekir zamanında yaptığı kadılık görevine, kendi döneminde de devam etmiştir. Rivayetlere göre baktığı davaların konuları şahitlik, irdidat, ailevi konular, bayındırlık, hırsızlık, hayvanlarla ilgili anlaşmazlıkları kapsamaktadır. Yönetimi boyunca karakteristik özellikleri sayesinde ve diğer raşid halifelere nazaran daha uzun süre görev yapması hasebiyle İslam tarihinde büyük izler bırakmıştır. Kalkınma, refah, huzur, adalet, kurumsallaşma ve gelişim konusundan yoğun mesai harcayan Hz. Ömer, İslam Devletine adeta altın devrini yaşatmıştır (Barış, 2018a; Balcı, 2003).

Hz. Ömer, yönetime geldiğinde, civarında Sasani ve Bizans gibi güçlü imparatorluklar bulunmaktaydı. Bu iki gücün tehdit potansiyelinin farkında olan Hz.

Ömer, danışma ve bilirkişilere başvurma yoluyla dengeli bir strateji izlemiştir. Onun döneminde Müslümanlar hızla Arabistan dışına yayılmış ve fetih hareketleri hızlanmıştır. Fetihlerin sonucunda ülkenin sınırları Suriye, Mısır, Pakistan, Ermenistan, Azerbeycan, Horasan ve Afrika'nın bir kısmını içine alan geniş bir coğrafyaya yayılmıştır (Balcı, 2003, s.185). Köprü (634), Fihl (635), Kadisiye (636), Yermük (636), Celula (637), ve Nihavend (642) savaşları bu dönemde gerçekleşmiştir. Onun döneminde Dımaşk/ Şam (635), Mısır (642) ve Kudüs (638) fethedilmiştir. Hz. Ömer'in talimatı ile Küfe, Basra ve Fustat şehirleri kurulmuştur (Fayda ve Koçak, 2019, s. 438). Kurulan bu şehirlere, mevcut şehirlerin yönetim tarzında olduğu gibi; vali, katib, divan katibi, kadı ve askerlikten, güvenlik, vergiden ve maliyeden sorumlu memurlar tayin etmiştir (Barış, 2018a). Onun dönemimin diğer önemli olayları ise Hicri takvimin kabul edilmesi ve divan teşkilatının kurulmasıdır. Hicri takvimin başlangıcında, Hz. Muhammed'in (s.av.) hicret tarihi olan 622 yılı esas alınmıştır. Divan teşkilatının kurulma amacı, halka ve memurlara aylık, yıllık maaş ve erzak yardımının tahsis etmektir. Bu dönemde yönetim işi kurumsallaşarak, sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Ayrıca İslam tarihinde öşür (gümrük) vergisi, ilk defa onun döneminde alınmıştır (Fayda ve Koçak, 2019, s. 446).

Hz. Ömer'in kırbaç kullanan ilk halife olduğu bilinmektedir. Çocukluğundan itibaren kırbaç kullanan Hz. Ömer, adaletin ve ahlakın uygulanmasında konusundan tavizsiz bir yönetici olmuştur. Adalet ve ahlak kuralları ile ihdas ettiği düzeni korumak için gerektiğinde kırbacını kullanmaktan çekinmemiştir. Öyle ki vali ve komutan seviyesindeki astlarını dahi kırbaç ile cezalandırmıştır. Sert ve mükemmeliyetçi yapısından dolayı gördüğü aksaklıkları, konumları ne olursa olsun yeri geldiğinde kırbaç ile düzeltme yoluna gitmiştir (Akbaş, 2010). Hz. Ömer, yönetimi boyunca Kur'an- Kerim'deki ahlak ve adalet ile ilgili hükümlerin uygulanmasına özel bir gayret göstermiştir. Adalet konusunda bilhassa hassas davranan Hz. Ömer, yargıda kadıları görevlendirerek ilk kez adalet ve yönetim işlerini birbirinden ayıran yöneticidir (Atalan, 2012). Onun en çok öne çıkan yöneticilik özelliği, adaletli olmasıdır. Bu özelliğinden dolayı Ömerü'l Adil ve doğru ile yanlış ayırt edebilme hasletlerinden dolayı da Ömerü'l Faruk sıfatlarını almıştır. Faruk iki nesneyi ayırt edebilen kişi anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda Hz. Ömer'e iyi ile kötüyü ayırt etme hasletinden dolayı bu lakap verilmiştir (Ağırman, 2018). Hz. Ömer'in adalet konusundaki tavizsiz tavrından elbetteki rahatsız olanlar olmuştur. Bunlardan biri de İran asıllı Mecusi Köle Ebu Lü'lü Firuz'dur. O dönemde erişkin esirlerin Medine'ye girişine izin verilmiyordu. Ancak Lü'lü, Küfe Valisi Muğire b. Şu'be'nin isteği ve Hz.

Ömer'in onayı ile Medine'de yaşamaya başlamıştır. Ebu Lü'lü Firuz marangozluk, demircilik ve oymacılık işiyle uğraşmaktadır ve Muğîre b. Şu'be'nin kölesidir (Arslan, 2018, s. 423). Şu'be, kölesinden yaptığı iş karşılığında günlük 4 dirhem alıyordu. Hz. Ömer bir gün çarşı- pazarı teftişe çıktığında, Lü'lü ile rast gelmiştir. Köle, Hz. Ömer'i görünce ona şöyle demiştir” *Ey mü'minlerin emiri, Muğîre b. Şu'be bana gücümü aşan ve ödeyemeceğim bir vergi yükledi. Bunu hafifletmesi için onunla konuşur musun?*” (Sallabi, 2018, s.560) demiştir. Hz. Ömer ona mesleğini ve yaptığı işleri sormuş, neticesinde ödediği haracın fazla olmadığını ve makul olduğunu söylemiştir. “*Adaleti benden başka herkese geniş*” (İbnü'l Esir, 2008, s. 546) diyerek kızgınlığını ifade eden Ebu Lü'lü, Hz. Ömer'i öldürmek için gizli bir plan yapmıştır. Onu öldürmek için çift başlı hançeri bilemiş ve zehir sürmüştür. Daha sonra sabah namazına gelip, Hz. Ömer'in tam arkasında durmuştur. Tekbir alındıktan sonra Ebu Lü'lü hançerini çıkarmış ve Hz. Ömer'i altı yerinden yaralamıştır. Evine taşınan Hz. Ömer, üç gün yaralı halde yaşamış ve 4 Kasım 644'te, 63 yaşında vefat etmiştir. Vefatı ile birlikte halifeliği sona eren Hz. Ömer toplam 10 yıl, 6 ay, 1 gün yönetimde kalmıştır (Sallabi, 2018, s. 560-568; İbnü'l Esir, 2008, s. 546).

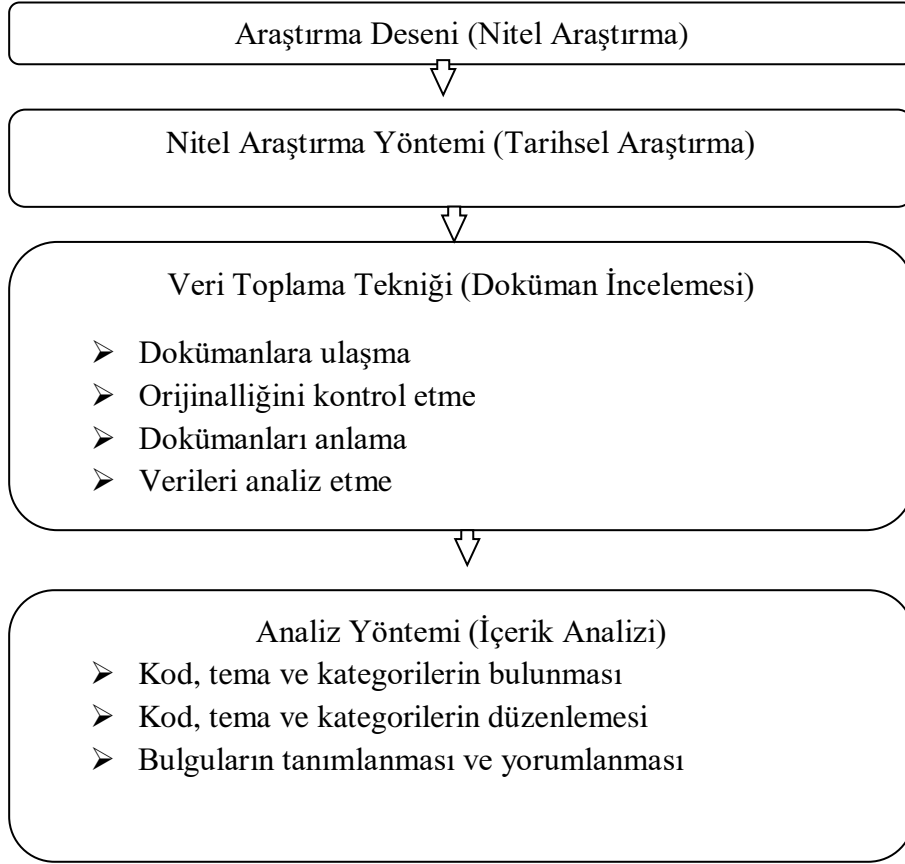
### 3.2. Araştırma Modelinin Oluşturulması

Bu bölümde, araştırma modelini oluşturan safhalar yer almaktadır. Aşağıdaki tablo ve şekilde araştırma yöntemleri ve bu araştırmada kullanılan yol ve yöntemler yer almaktadır.

**Tablo 4:** Araştırma Yaklaşımları ve Araştırma Kapsamında Kullanılan Yaklaşımlar

Araştırma Yaklaşımları	Araştırma Türleri	Bu Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler
<b>Araştırma Desenleri</b>	Nitel Araştırma Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
<b>Nitel Araştırma Yöntemi</b>	Durum Çalışması, Gömülü Kuram, Fenomenoloji, Etnografi Araştırması, Anlatı Araştırması, Eylem Araştırması Tarihsel Araştırma	Tarihsel Araştırma
<b>Nitel Araştırmada Veri Toplama Tekniği</b>	Gözlem Görüşme Doküman	Doküman İncelemesi
<b>Nitel Araştırmada Analiz Teknikleri</b>	Betimsel Analiz İçerik Analizi	İçerik Analizi

**Şekil 2:** Çalışmada Kullanılan Yaklaşımlar



Çalışmanın öznesi olan Hz. Ömer, yaklaşık 1400 sene önce yöneticilik görevini yürütmüş bir şahsiyettir. Geçmişte olan bir durum veya bir kişi araştırma konusu olduğundan dolayı, çalışma tarihsel araştırma mahiyetindedir. Tarihsel şahsiyetlerin araştırılmasında gözlem ve görüşme yapma olasılığı bulunmadığı için, veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Bu kapsamda Hz. Ömer ile ilgili dokümanlara ulaşılmıştır. Akabinde kaynaklardan elde bulgulara içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizinde, dokümanlardan elde edilen bulgular, kodlama yapma suretiyle daha anlaşılır ve yorumlamaya hazır hale getirmek kategorilere ayrılmaktadır. Bu çalışmada kategori ifadesi yerine boyut ifadesi kullanılmıştır. Bir sonraki bölümde çalışmada kullanılan etik liderlik boyutlarına değinilmiştir.

### **3.2.1. Etik Liderlik Boyutlarının Oluşturulması**

Literatürde etik liderlik çalışmalarında, söz konusu liderlik tarzının genel olarak liderin ahlaki yönüne, rol model olmasına ve karar alma süreçlerine odaklanılmıştır.

Ayrıca söylemleri tutarlı bir şekilde davranarak bir etik rol model teşkil etmelidir. Brown vd. (2005) etik liderliğin kurucu genel tanımında liderin dört fonksiyonu işaret etmiştir. Bunlar kişisel ve kişiler arası ilişkilerinde normatif olarak uygun davranışlar sergilemek (etik karakter), ödül ve ceza sistemi ile etik ilkeleri takipçilerine uygulamaya teşvik etme (güçlendirme), etik standartlar belirlemek ve etik mesajlar vermek (çift yönlü iletişim) ve takipçilerinin iyiliğini düşünerek etik karar vermektir. Brown vd. (2005), etik liderliği ölçmek amacıyla on ifadeden oluşan ve tek boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Etik rol model olma fonksiyonu, liderin güvenilirlik, adaletli olma, doğruluk, dürüstlük vb. karakteristik özelliklerinden kaynaklanan anti-makyavelist tutumlarının bir sonucudur. Etik liderlerin diğer kişilik özellikleri ise sorumluluk, vicdanlılık ve anti- nevrozizmdir. Etik liderler, sadece normatif davranışlar sergilemekle kalmayıp, ödül ve ceza sistemi ile takipçilerini de bu davranışlara sevk etmelidir. Çift yönlü iletişim kanallarını sürekli kullanarak, etik konuları deklare etmelidir. Etik akıl yürütme, ahlaki muhakeme düzeyi, kontrol odağı, gibi özellikleri ise etik karar verme fonksiyonu kapsamında değerlendirmişlerdir. Ayrıca yazarlara göre lider, takipçilerinin sesi olması, onların önerilerini dikkate almalı, muhalif söylemlere kulak vermelidir. Bu bağlamda etik liderler, danışmaya (istişareye) dikkate alarak faaliyetlerini yürütmelidir. Brown vd (2005), araştırmalarında diğerkâmlığa sıklıkla vurgu yapmış, SÖT’ni temel alan etik liderlik teorisinde, diğerkâm davranışlar sergileyen bir liderin etik bir model olabileceğini savunmuştur. Bu doğrultuda diğerkâm liderler, gücünü ve konumunu kendisi için değil, başkaları için kullanmalıdır. Dolayısıyla yazarların motivasyon, teşvik ve cesaretlendirmeye bakış açısı, yine diğerkâmlık ile ilgilidir. Yazarların ampirik çalışmalar için geliştirdiği tek boyuttan ve 10 maddelik ifadeden oluşan ölçek, belirtilen fonksiyon ve özellikleri içermektedir.

Resick vd (2006), bu ölçeği altı boyut halinde sınıflandırmıştır. Bu boyutlar şu şekildedir.

- Karakter ve dürüstlük: Karakter, ahlaki davranış için niyet, eğilimler ve erdemler modelidir. Bu bağlamda lider, her koşulda adaletli ve dürüstçe davranmalıdır. Adalet, güvenilir olma, içtenlik/ samimiyet, dürüstlük bu boyutun bileşenlerindedir.
- Toplum ve insan odaklı olmak (Diğerkâmlık): Etik liderler güçlerini başkaları için kullanmalı, kolektif çıkarları bireysel çıkarların üstünde tutmalıdır.

Herhangi bir karşılık beklemeden başkalarının ihtiyaçlarını gidermeli, refahını arttırmalı ve daha büyük olana hizmet etme çalışmalıdır. Diğerkâmlık bağlamında cömertlik, merhamet, mütevazılık, kardeşçe yaklaşım bu boyutun bileşenlerindedir.

- Motivasyon: Etik liderler, takipçilerini kolektif çıkarları bireysel çıkarlarının üstünde tutması konusunda motive etmelidir. Motivasyon boyutu, dönüşümcü liderliğin ile ilham verici liderlik bileşeni ile benzerlik göstermektedir. Lider, takipçilerin etik farkındalığını arttırmak için motive edip, ilham kaynağı olmalıdır. Temel olarak takipçilerle etik konularda iletişim ve teşvik söz konusudur. Kolektif motivasyon bağlamında iletişim, güven oluşturma, takım oluşturma ve grup odaklı olma bu boyutun bileşenlerindedir.
- Cesaretlendirme ve güçlendirme: Etik liderlerin diğerkâmlık özelliklerinin bir sonucudur. Lider takipçilerin öz yeterliliklerini ve öz güvenlerini arttırmak için güçlerini paylaşmalı ve onları cesaretlendirmelidir. Kolektif motivasyon ve güçlendirme bağlamında, cesaretlendirme ve manevi güçlendirme bu boyutun bileşenlerindedir.
- Etik farkındalık: Etik farkındalık, başkaları konusunda önemli sonuçlar doğuran konularda karar verirken adil ve ilkeli seçimler yapmak için ahlaki duyarlılığa sahip olmayı ifade etmektedir. Liderlerin aldığı kararlarda, sonuçlar kadar yöntemlerde de adil olmalıdır. Bu bağlamda karar aşamasında, eylem ve kararlarının, kısa ve uzun vadeli sonuçlarını göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. Böylece bireysel çıkarlar yerine birden fazla paydaşın yararına olacak seçimler yapılmalıdır.
- Etik sorumluluk yönetimi: Örgütte etik ilkeleri hâkim kılmak için, liderin etik standartlar oluşturması ve bu standartları ödül ve ceza sistemi ile korumasını ifade etmektedir.

De Hoogh ve Den Hartog (2008) etik liderliği ahlak ve adalet, rol açıklama ve güç paylaşımı olarak üç boyutta sınıflandırmıştır. De Hoogh ve Den Hartog (2008) çalışmasını Brown vd.'in (2005) ölçeğine dayandırmış ve yazarların tek bir boyut olarak ele aldığı etik liderliği; adalet, rol açıklama ve güç paylaşımı olarak üç boyutta ele almıştır. Kalshoven vd. (2011), bu üç boyuta insan oryantasyonu, bütünlük, etik rehberlik ve sürdürülebilirlik endişesi boyutlarını da ilave ederek, etik liderliği yedi boyut altında açıklamıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;



- Etik ve adalet: Liderlerin kayırmacılık yapmadan, takipçilerine karşı doğru ve eşit bir biçimde davranmasını ve karar aşamasında ilkeli ve adil davranmasını ifade etmektedir.
- Güç paylaşımı: Liderler, karar aşamasına takipçilerine de dâhil etmelidir. Onların fikirleri ve endişelerini de göz önünde bulundurarak seçim yapmalıdır.
- Rol açıklama: Liderlerin, takipçilerin ahlaki sorumluluklarını ve performans hedeflerini netleştirip, açıklamasını ifade etmektedir.
- İnsan oryantasyonu: Lider, takipçilerine değer vermeli ve saygı göstermeli ve onları desteklemelidir.
- Bütünlük: Liderin söylemleri ve ile eylemleri tutarlı olmalıdır ve verdiği sözleri yerine getirmelidir.
- Etik rehberlik: Lider, etik standartlar oluşturmalı, takipçilerine etik mesajlar vermeli ve etik davranışları teşvik etmelidir.
- Sürdürülebilirlik endişesi: Liderler, çevreyi koruma konusunda hassasiyet göstermeli ve geri dönüşümü teşvik etmelidir.

Literatüre bakıldığında, etik liderlik ile ilgili öne çıkan araştırmalar bu üç çalışmadan ortaya çıkan etik liderlik boyutları üzerinden açıklanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın analiz ve değerlendirme bölümü söz konusu bu boyutlar üzerinden yapılmıştır. Boyutların benzer yönleri aynı başlık altında değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda benzerlik ve farklılıklar dikkate alınarak bir etik liderlik modeli gösterilmektedir. Hz. Ömer'in etik liderlikle ilgili bulguları bu kapsamda değerlendirilmiştir.

**Etik Karakter:** Brown vd.'in (2005) 'ahlaki insan', Resick vd.'in (2006) 'karakter ve dürüstlük', Kalshoven vd.'in (2011) ise 'bütünlük' ve 'adalet' olarak ifade ettiği boyuttur.

**Çift Yönlü İletişim:** Brown vd. (2005) 'in çift yönlü iletişim, Kalshoven vd.'in (2011) etik rehberlik olarak ifade ettiği boyuttur.

**Etik Karar Verme:** Brown vd. (2005) etik karar verme ve Resick vd.'in (2006) etik farkındalık olarak ele aldığı boyuttur. Kalshoven vd. (2011), liderin etik karar verme fonksiyonuna 'adalet' boyutunda değerlendirmiştir.

**Etik Sorumluluk Yönetimi (Ödüllendirme ve Cezalandırma):** Brown vd. (2005) ve Resick vd 'e (2006) göre etik liderliğin en önemli fonksiyonlarından biridir. Kalshoven vd. (2011) ise sadece etik davranışları ödüllendirme bağlamında incelemiştir.

**Motivasyon:** Motivasyon kavramına Brown vd. (2005) ve Resick vd (2006) değinmiştir. Ancak motivasyona iki grup araştırmacı farklı bağlamda incelemiştir. Brown vd. (2005), liderin gücünü kontrol altında tutması ve başkalarına kurumsal otoriteye saygı, diğerkâmlık, disiplin, öz denetim, başkalarını düşünme (faydalı olma) ve adil ödüllendirme ile pozitif ilişkilmi olduğunu belirtmiştir. Resick vd (2006) ise konuşkan, güven inşa eden, takım oluşturan ve ahlaki davranış konusunda cesaretlendirme gibi liderlik özellikleri ile ilişkilendirmiştir.

**Diğerkâmlık:** Brown vd.'nin (2005) sıklıkla vurgu yaptığı ve ahlaki yönetici boyutunda yer verdiği, Kalshoven vd.'nin (2011) insan oryantasyonu ve Resick vd.'in (2006) toplum/ birey odaklılık olarak ifade ettiği etik liderlik boyutudur.

**Danışma:** Brown vd. (2005), Resick vd (2006), Kalshoven vd. (2011)'nin ortak olarak ifade ettiği boyuttur.\*

**Tablo 5:** Çalışmada Kullanılan Etik Liderlik Modeli

Etik Liderlik Boyutları	Etik Liderlik Boyutlarının Açıklaması	Etik Liderlik Boyutlarının Özellikleri
<b>Etik liderliğin teorik temelleri</b>	Liderlerin davranışlarının modelleme yoluyla öğrenilmesini ve davranışlarda karşılıklılık esasını ifade etmektedir.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sosyal öğrenme</li><li>➤ Sosyal mübadele</li></ul>
<b>Etik karakter</b>	Etik liderlerin ahlaki söylemlerini, davranışlara dönüştürerek takipçileri nezdinde bir rol model teşkil etmesini ifade etmektedir.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Adalet</li><li>➤ Söylem-eylem tutarlılığı</li><li>➤ Doğruluk ve Dürüstlük</li><li>➤ Kayırmacılık yapmamak</li></ul>
<b>Çift yönlü iletişim</b>	Etik liderler, etik konuları sürekli gündemde tutmalı ve etiği örgütte belirgin kılmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Etik konularda iletişim kurmak</li><li>➤ Açık etik mesaj verme</li><li>➤ Etik standartlar oluşturma</li><li>➤ Takipçilerden sorumluluk ve performans beklentileri açıklama</li></ul>

\* \*Kalshoven vd.'in (2011) çalışmasında yer alan “sürdürülebilirlik endişesi” (çevreyi ve geri dönüşümü önemseme) boyutu, çalışmamızla bağlantılı olmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır.

<b>Etik karar verme</b>	Liderlerin aldığı kararların, takipçilerini doğrudan etkileyeceğini göz önünde bulundurarak, ilkeli ve adil seçimler yapmasıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etik farkındalığa sahip olması</li> <li>➤ Ahlaki muhakeme düzeyinin yüksek olması</li> <li>➤ Adil kararlar vermesi</li> <li>➤ Faydacılık ilkesine göre karar vermesi</li> </ul>
<b>Etik sorumluluk yönetimi</b>	Liderlerin, etik kuralları ihlal edenlere yaptırım uygulaması ve etik davranan takipçilerini ödüllendirme yoluyla teşvik etmesidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ödüllendirme</li> <li>➤ Cezalandırma</li> </ul>
<b>Motivasyon</b>	Liderin, konumundan dolayı sahip olduğu gücü başkaları yararına kullanmasıdır. EL, söylemleri ile etik davranışları teşvik etmeli, takipçilerini etik davranışlar konusunda cesaretlendirmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Güç kontrolü</li> <li>➤ Takipçileri cesaretlendirme</li> </ul>
<b>Diğerkâmlık</b>	Liderin, kendi çıkarlarından ziyade, diğer insanların faydasına olacak davranışlar sergilemesidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Takipçileri önemseme</li> <li>➤ Cömert</li> <li>➤ Mütevazı</li> <li>➤ Merhametli</li> </ul>
<b>Danışma</b>	EL, takipçilerini de sürece dâhil etmeli, onların beklenti ve tavsiyelerini dikkate alarak görevi yapmasıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Danışmaya önem verme ve kullanması</li> <li>➤ Muhalif söylemlere saygı göstermesi</li> </ul>

**Kaynak:** (Brown and Trevino, 2005; Resick vd, 2006; Kalshoven vd., 2011)

### 3.3. Hz. Ömer'in Yönetiminin Etik Liderlik Bağlamında Analizi

Bu bölümde, Hz. Ömer'in yönetim anlayışı, etik liderlik modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada oluşturulan etik liderlik boyutları ve alt boyutlarına ilişkin bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır.

#### 3.3.1. Etik Liderliğin Teorik Temelleri Boyutuna İlişkin Bulgular

Etik liderlik, sosyal öğrenme teorisi ve sosyal mübadele teorileri üzerine inşa edilmiş bir liderlik türüdür. Bu bölümde, oluşturulan etik liderlik modeli çerçevesinde Hz. Ömer'in bu boyuta ilişkin elde edilen bulguları yer almaktadır.

### 3.3.1.1. Sosyal Öğrenme Kavramı

Etik liderlik kuramcıları, bu liderlik türünü sosyal öğrenme teorisi üzerine temellendirmiştir. Sosyal öğrenme kısaca insanların rol modellerinden çeşitli davranışları öğrenme sürecini ifade etmektedir. Örgüt yapıları ve büyüklükleri değişse bile, insanlar genellikle liderlerini ya da örnek aldıkları kimseleri model alma eğilimindedir. Kaynaklarda, Hz. Ömer'in lider, takipçi ve modelleme bağlamında sosyal öğrenme sürecine işaret ettiği sözlerine bu bölümde yer verilmiştir. Brown and Trevino (2006), liderlerin sorumluluk sahibi olmalarının, etik liderliği pozitif yönde etkilediğini ve sosyal öğrenmeyi arttırdığını ifade etmiştir. Bu bağlamda kaynaklarda Hz. Ömer'in sorumluluk bilinci ile hareket edeceğine ve liderlerin sorumluluklarına dair söylemlerine rastlanmıştır. Hz. Ömer, yönetime geldiği ilk günlerde yaptığı bir konuşmada “...*Ben bana verilen emanetten dolayı sorumluyum...*” (Akarsu, 2018a, s. 71) ifadesini kullanmıştır. Hz. Ömer'in bu söyleminden yola çıkarsak, halifeliği bir emanet olarak görmüş ve bu emanete karşı sorumluluğunu dile getirmiştir. Âdem'e (2016) göre İslam'da emanet kavramı, her türlü şartta özenle korunması gereken maddi ve manevi değerlerin bütünüdür. Bu sözlerinin ardından yönettiği insanlara karşı görevlerini sıralamış ve sorumluluklarını yerine getireceğinin taahhüdünü vermiştir. Etik liderler, sadece kendisi ahlaki davranmakla kalmayıp takipçilerini de etik davranmaya yöneltmekle sorumludur. Hz. Ömer, takipçilerine karşı bu sorumluluğunu bir hutbesinde “*İyi olanları size en güzel şekliyle yapar, kötü olanları ise sizden uzaklaştırırım*” (Çil, 2012b, s. 245) diyerek açıklamıştır. Onun bu söyleminden, takipçilerinin ahlaki davranışları öğrenme sürecinde destek olacağı anlaşılmaktadır.

Liderin, konumundan dolayı tutum ve davranışlarından dolayı sorumlu olduğunu ifade eden söylemlerinden biri de şöyledir: “*Nüfuzu olmayanın konuşması fayda vermez*” (Özdemir, 2013, s. 241). Nüfuz, söz geçirme, güçlü olma ve erk anlamına gelmektedir (TDK, 2010). Nüfuz sahibi birey, başkalarını etki altına alma, onları yönlendirme ve belirli davranışlara zorlama kudretine sahiptir. Dolayısıyla nüfuz sahibi olarak bir lider, takipçilerini ahlaken iyi davranışlara yönelten konuşmalar yapmalıdır. Hz. Ömer bu sözlerinden, liderin diğer insanlara göre söylemlerinin bağlayıcı olduğunu, takipçileri etkilediğini anlamı çıkmaktadır. Bu bağlamda idarecinin, takipçilerinin davranışlarını direkt olarak etkilediğini belirten şu söylemi tespit edilmiştir: “*Ahmak bir idarecinin ardındaki takunya sesleri, dinden geriye ne kadar da az şey bırakır*” (İbnu'l Cevzi, 2018, s. 291). TDK (2010), ahmak kelimesini

aklını gereği gibi kullanamayan kimseler olarak tanımlamaktadır. Hz. Ömer, ‘takunya sesleri’ ifade ile liderin takipçilerini kastetmiştir. ‘Dinden geriye ne kadar da az şey bırakır’ ifadesini açacak olursak, Hz. Ömer’e göre valilerin sorumluluklarından birisi Kur’an-ı Kerim’i ve sünneti insanlara öğretmesidir. Bu bağlamda sorumluluk bilinciyle hareket etmeyen, aklını kullanamayan bir idarecinin olduğu bir örgütte, sosyal öğrenme düzeyi çok düşüktür.

Sosyal öğrenme sürecinde, liderin sıklıkla tekrarladığı davranışlar bağlamında takipçiler nezdinde bir algı oluşmaktadır. Bu davranışları, takipçiler de model alma yoluyla tekrarlama eğiliminde olmaktadır. Hz. Ömer “*Bir kimse neyi çok yaparsa onunla tanınır*” (Özdemir, 2013, s. 196) söylemi ile bir kimsenin tanınma ve örnek olma durumuna işaret etmektedir. İnsanlar, hangi işle meşgul olursa olsun, diğer insanların gözünde öne çıkan davranışları tanınmaktadır. Liderin tutum ve davranışları ahlaken iyi ve kötü veya doğru ve yanlış şeylerin hangisi ön plana çıkarsa, o özellikleri ile takipçileri tarafından bir algı oluşturmaktadır. Hz. Ömer’in bu söylemine sosyal öğrenme perspektifinden bakıldığında, liderin etik ilkelere uygun davranması veya davranmaması, onun etik bir lider görünümünü etkilemektedir. Bu doğrultuda bir liderin ahlaki davranması, onun etik lider olarak tanınmasına ve dolayısıyla takipçilerinin de ahlaki davranmasını olumlu yönde etkileyecektir. İnsan ilişkilerinde sosyal öğrenmenin önemine değindiği bir başka söylemi ise şöyledir: “*Sakin facir birisiyle arkadaşlık etme, sonra kötü yolları sana da öğretmek ister*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 281). Facir, kâfir ya da günahkâr mü’min anlamında kullanılan bir kelimedir (Karadeniz, 1995). Hz. Ömer, insanların sosyal ilişkilerde bulunduğu insanlardan davranış bağlamında etkilendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla etik dışı davranan birisiyle etkileşim içinde olmak, olumsuz davranışların kazanılmasına yol açmaktadır.

Öncelikle, bir liderin rol model olabilmesi için, kendi davranışlarının ahlaki olması gerekmektedir. Sosyal öğrenme teorisyeni Albert Bandura’nın sosyal öğrenmenin gerçekleşmesinin ön şartını “*Eğer modeller söylediklerini yapmıyorsa, neden başkaları yapısın*” (aktaran; Brown and Trevino, 2006) sözü ile ifade etmiştir. Benzer şekilde Hz. Ömer’in “*İnsanları düzeltbilmeniz için önce kendinizi ıslah etmeniz gerekir*” (Kaya, 2006, s. 152) söylemi, modelleme kavramında tutarlılık konusunda liderin sorumluluğuna vurgu yapmıştır. Bu bağlamda Hz. Ömer’in lider-takipçi-sosyal öğrenme ilişkisine işaret eden söylemi şu şekildedir: “*İmamları ve önderleri istikâmet üzere bulunduğu müddetçe, insanlar da müstakîm olurlar.*” (Kaya,

2006, s. 152). ‘İmam’ kelimesi, İslami literatürde namaz kıldıran kişi anlamında kullanılmasının yanı sıra, devlet başkanı anlamında da kullanılmaktadır. İstikamet ise bir kimsenin her türlü aşırılıktan sakınarak, doğruluk üzerine bulunmasına ifade eden bir ahlak terimidir (Çağrı ve Uludağ, 2001). Müstakim ise Arapça kökenli bir kelime olup, TDK (2010) tarafından ‘doğru ve doğruluktan şaşmayan’ olarak tanımlanmıştır. Hz. Ömer’in bu söylemini açılırsak, takipçilerin doğruluktan şaşmayan ve ahlaken doğru işler yapmasında, liderlerinin ahlaki davranmasının önemini ifade etmiştir. Liderlerin ahlaki bir karaktere sahip olması, takipçileri de sosyal öğrenme vasıtasıyla olumlu yönde etkilemektedir.

Hz. Ömer’in insanlara örnek olma konusundaki hassasiyeti, yönetime geldiği ilk günlerdeki konuşmasında görülmektedir. Zira Hz. Ömer, Hz. Ebubekir’in defin işleminden hemen sonra minbere çıkıp, halifeliği ile ilgili Müslümanlara şöyle bir konuşma yapmıştır: *“Araplar kendiliğinden yürüyüp kendisini sürenin peşinden giden yumuşak huylu develere benzer. O bakımdan bu deve kendisini sürenin, kendisini nereye götürdüğünü iyice baksın. Bana gelince, Kâbe’nin Rabbine yemin ediyorum sizleri yolun doğrusuna iletceğim”* (İbnü’l Esir, 2008, s. 370). Hz. Ömer’in Arapları yumuşak huylu develere benzetmesi, dönemin sosyo-kültürel özelliklerinden dolayı doğru ve güzel bir tespittir. Çünkü Araplar, liderlerinin istedikleri bir şeye itaat eder, yasakladığı şeylerden de uzak dururdu (Sallabi, 2018). Bütün örgütlerde, liderleri ile girdikleri etkileşim sayesinde takipçilerin birtakım davranışları şekillenmektedir. Ancak model alma yoluyla öğrenme süreci ve hızı, örgüt kültürüne göre değişmektedir. Takipçilerin, liderlerine itaat ettiği ve onun istedikleri şeyleri yapma eğiliminde olduğu örgütlerde, liderin ahlaki davranma sorumluluğu hayati önem arz etmektedir. Hz. Ömer, yönetime geldiği ilk günlerde dönemin toplumsal yapısının ve kendi sorumluluğunun bilincinde olarak, yönettiği insanlara örnek bir rol model olacağını vaadini vermiştir.

Hz. Ömer, toplumun önde gelen şahsiyetlerinin de insanlar tarafından onları örnek alındığını hatırlatarak, onlardan davranışlarını buna göre düzenlemelerini istemiştir. Örneğin, Talha b. Ubeydullah’ı ihramda iken boyalı bir elbise ile görünce uyarmıştır. Ubeydullah, onun kerpiç boyası olduğunu söyleyince ona şöyle demiştir: *“Siz, ey halkın kendilerini lider kabul edip uyduğu kimseler! Eğer bilmeyen bir adam bu elbiseyi görse, muhakkak der ki, ‘Talha b. Ubeydullah ihramlı iken boyalı elbise giyiyordu.’ Onun için ey ileri gelenler! Böyle boyalı elbise cinsinden bir şey*

*giymeyiniz*” (Çil, 2018, s. 250). Talha b. Ubeydullah, Müslüman olan ilk on sahabeden birisidir. Hz. Muhammed (s.a.v) ve Hz. Ebubekir ile akrabalık bağı olup, zenginliği ve cömertliği ile bilinen bir sahabedir. Hz. Muhammed (s.a.v.) zamanında Bedir hariç tüm savaşlara katılmış, dört halife zamanında da aktif olarak rol oynamıştır. Hz. Ömer’in istişare heyetinde de yer alan Ubeydullah, yaşadığı dönemde toplumun ileri gelenlerinden bilinen ve tanınan bir şahsiyettir (Çakır, 2006). İhramlık, hac ve umre ziyaretlerinde giyilen beyaz renkli kumaş bir örtüdür (Öğüt, 2000). Hz. Ömer, bu söylemi ile liderlerin toplum nezdinde bir rol model olduğunu ifade etmiştir. Ubeydullah’ı bir lider olarak, topluma giyim, kuşam konusunda da örnek olması gerektiğini ve insanların liderlerin davranışlarından etkileneceğini söyleyerek uyarmıştır. Hz. Ömer’in bu söylem ve uyarıları, lider-takipçi ilişkisinde sosyal öğrenmenin önemine işaret etmektedir.

Hz. Ömer, liderlerin model olma durumu ile ilgili Talha b. Ubeydullah’ı uyardığı gibi, kendisinin de bu konuda hassas davrandığı durumlardan birisi Kudüs’ün fethinde yaşanmıştır. Bu konudaki hassasiyetini, Kudüs’ün fethindeki sonraki ön görülü tavrı desteklemektedir. Kudüs İslam tarihinde ilk defa Hz. Ömer döneminde fethedilmiştir. Hristiyanlar, İslam ordusundan aman dileyerek, Hz. Ömer’den bir antlaşma yapılması suretiyle şehri teslim etmeyi kabul etmiştir. Böylelikle Hz. Ömer ‘Ömer Emannamesi’ olarak bilinen antlaşmayı bizzat kendisi yazarak 638 yılında, şehri patrik Sophronios’tan teslim almıştır (Aydınlı, 2020, s. 623). Sallabi’nin (2018), Taberi’den aktardığına göre antlaşma metninin bir kısmında şöyle yazmaktadır: *“Buna göre onlar (Hristiyanlar) kilise inşa etmeyecekler, ancak eski kiliselerine dokunulmayacaktır. Kiliselerin sayısı azaltılmayacak, sahalara dokunulmayacaktır.”* (Sallabi, 2018, s.505).

Kudüs’ün fethinden sonra yapılan antlaşmada, Hristiyanların canlarına, mallarına ve ibadethanelerine dokunulmayacağına dair garanti verilmiştir. Hz. Ömer, Kudüs’ün fethedilmesinin ardından şehre geldiğinde, ilk olarak Patrik Sophronios ile birlikte Kıyamet Kilisesi’ni ziyaret etmiştir. Bu ziyaret esnasında namaz vakti girmiş ve kilise görevlileri, Hz. Ömer’e namazı kilisenin içinde kılmasını teklif etmiştir. Ancak Hz. Ömer, bu teklifi geri çevirmiş ve namazını dışarıda kılmıştır. Bu davranışının gerekçesini ise ilerleyen zamanlarda o namaz kıldı diye Müslümanların kiliseyi namazgâha çevirme ihtimalini göz önünde bulundurması olarak açıklamıştır. Bu durumda, fetih sonrası yapılan anlaşmanın maddelerinden biri bozulmuş olacaktır.

Hız. Ömer’de böylesi bir durumu öngörerek, kilisede namaz kılmamıştır (Aydınlı, 2020, s. 624). Zira daha sonra Hız. Ömer’in namaz kıldığı yere Memlûklüler tarafından cami yapılmıştır. Kubbetü’s-Sahre olan caminin ismi, Batılılar tarafından Hız. Ömer Camii olarak bilinmektedir (Bozkurt, 2002; Mert, 2019, s. 208). Hız. Ömer, insanların kendisini örnek aldığını ve liderin ahlaki davranma sorumluluğunun farkında olarak hareket etmiştir. Zira onun bu olaydaki ön görülü ve bilinçli tavrı, ileriki yıllarda ne kadar isabetli bir karar aldığını ortaya çıkarmıştır.

Sosyal öğrenme ve etik liderlik arasındaki temel ilişki, liderin ahlaki davranışlarının takipçileri tarafından benimsenmesi ve bu davranışları öğrenme sürecinin gerçekleşmesidir. Hız. Ömer’in tutum ve davranışları ile yönettiği insanlara örnek olduğu ve insanların onun davranışlarından olumlu yönde etkilendiği Medain fethi sonrasında yaşanan bir durumda görülmektedir. Sasani Devletinin başkenti Medain, Hız. Ömer döneminde 637 yılında fethedilmiştir. Medain’in fethi sonrası ganimetlerle birlikte, Kısra’nın kılıcı ve ziynet eşyaları Hız. Ömer’e teslim edilmiştir. Hız. Ömer *“Bu kılıcı bu haliyle getirip teslim edenler gerçekten emin kimselerdir”* (İbnü’l Esir, 2008, s.452) diyince Hız. Ali’de ona şu cevabı vermiştir: *“Sen afif davrandığın için sana tabi olanlarda afif davranmıştır. Eğer sen bolca yiyip içseydin, onlar da bolca yiyip içerdiler”* (İbnü’l Esir, 2008, s.452). Hız. Ömer ve Hız. Ali arasında geçen bu konuşmada lider- takipçi arasındaki modelleme kavramına örnek teşkil etmektedir. Hız. Ömer’in ahlaki davranışları, insanları da olumlu yönde etkilemiştir. Bu husus ile ilgili bir başka örnek şöyle gerçekleşmiştir. Hız. Ömer, sık sık yaptığı gibi yine bir gece teftiş için Medine sokaklarında dolaşıyordu. Gezerken bir evde anne-kız arasında çıkan tartışmaya kulak misafir olmuştur. Annesi, kızına satacakları süte su karıştırmasını istemiş, kız ise Halifenin bu işi yasakladığını söyleyerek karşı çıkmıştır. Sonrasında annesi *“Kızım, gecenin bu saatinde halife süte su kattığımızı nereden bilecek?”* deyince kız da cevaben *“Anneciğim! Halife görmüyor diyelim, Allah da mı görmüyor?”* (Kaya, 2006, s. 115) demiştir. Kızın dürüstlüğüne ve temizliğine hayran olan Hız. Ömer, onu oğluna gelin olarak almıştır. Bu evlilikten ilerleyen yıllarda Emevi Devletinin halifesi olan Ömer b. Abdülaziz dünyaya gelmiştir (Kaya, 2006, s. 116).

### 3.3.1.2. Sosyal Mübadele

SMT de, SÖT gibi etik liderliğin bir diğer öncül teorisidir. SMT, kaynak değişimi yoluyla tarafların birbirlerine birtakım iyilikler yapmasını ifade etmektedir.



İnsanlar, sosyal ilişkilerini ödüllendirme beklentisi doğrultusunda şekillendirmektedir. Örneğin bir kimse karşısındaki bir kişiye veya gruba bir iyilik yaptığında, aynı davranışın zamanı geldiğinde kendisine yapılması beklentisi içerisinde.

Bu bağlamda Hz. Ömer'in sosyal mübadeleye kavramına ilişkin kaynaklarda şu sözleri tespit edilmiştir: “*Arkadaşlarının işlerine dört elle sarıl ki, onlar da sana aynı şekilde karşılık versinler. Mü'min kardeşinden duyduğun şeyleri hayra yormaya imkân olduğu sürece kötüye yorma. Sana doğrulukta yardım edecek arkadaş bul, böylece onların yardımını her zaman yanından bulursun*” (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 280). Hz. Ömer burada, toplumsal dayanışmanın önemini belirtmiştir. Aynı zamanda dayanışma ve yardımlaşmanın sadece maddi olarak değil, iyilik ve doğruluk gibi manevi unsurlarda da yapılmasını ifade etmiştir.

Tarih boyunca insanlar bir arada ve örgütlü yaşamak zorunda kalmıştır. Bir arada yaşamın bir gereği olarak, insanlar birbiri ile yardımlaşmak ve kaynak değişimi yapmak zorundadır. Hz. Ömer'in “*Kardeşinin işini en güzel şekilde yap. Tâ ki, bir gün o da senin ihtiyacını giderir*” (Özdemir, 2013, s.171) söylemi ile bir toplulukta yaşamın yardımlaşma ile daha sağlıklı ilerleyeceğini açıklamıştır. Hz. Ömer'in kaynak değişimine dair bir başka söylemi ise şöyledir: “*Merhamet etmeyene merhamet olunmaz, kusurları bağışlamayan kimse kendisi de bağışlanmaz, affetmeyen kişi affolunmaz, günahlardan korunmaya çalışmayan kimse de korunup takvâya erdirilmez*” (Kaya, 2006, s. 148). Burada bir kimsenin merhametli ve affedici davranışlar sergilemesinin, kendisine geri bildirimini olacağını işaret ederek sosyal mübadele kavramına vurgu yapmıştır. Benzer şekilde “*Bir kimse diğer bir kimseye rıfk ile muamele ederse kıyamette ona rıfk ile muamele edilir.*” (Özdemir, 2013: s. 257) söylemi ile nezaket kurallarına değinmiştir. Rıfk yumuşak ve yararlı olmak, yardım etmek anlamında kullanılmaktadır (Çağrı, 2008).

Hız. Ömer, bahsi geçen bu söylemlerinde sosyal mübadelenin karşılıklılık esasına işaret etmiştir. Takipçilerine, diğer insanlara karşı merhametli, yardımsever, yumuşak başlılık ve bağışlayıcı oldukları takdirde, kendisine de aynı şekilde muamele edileceğini ifade etmiştir. Böylece sosyal ilişkilerin daha sağlıklı yürümesi ve etiğin toplumsal yayılımı için gerekli tavsiyeleri vermiştir. Etik liderlik literatüründe, liderin takipçilerine karşı etik davranışlar sergilemesinin, takipçilerin de etik davranma eğiliminin arttığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, Hz. Ömer de idarecilerine ve halkına,

diğerlerine karşı ahlaki davranmanın olumlu geri bildirimlerinin olduğunu ifade etmiştir.

### 3.3.2. Etik Karakter Boyutuna İlişkin Bulgular

Etik karakter boyutuna ilişkin bulgular, söylem-eylem tutarlılığı, adalet ve dürüstlük kapsamında ele alınmaktadır.

#### 3.3.2.1. Söylem-Eylem Tutarlılığı

Etik liderlik literatüründe, bir kimsenin etik bir lider olarak kabul edilebilmesi için, söylemleri ile tutarlı davranması gerektiği belirtilmiştir. Hz. Ömer'in halifelığının ilk günlerinde yaptığı bir konuşmada, yönetim tarzının ilke ve esaslarını açıklamıştır. Buna göre halifeliği süresince adaletten ayrılmayacağını ve kayırmacılık yapmayacağını, insanların faydasını olacak işler yapacağını ifade etmiştir. Konuşmasında, söylemlerinin eyleme dönüşeceğinin vaadini aşağıdaki sözleri ile ifade etmiştir: "...Başınıza yönetici olmam, ahlakımdan hiçbir şey değiştirmeyecek. Sakın biriniz şöyle demesin 'Ömer Müslümanların başına geçince değişti...' (Akarsu, 2018a, s.71). Bu sözlerinin yönetim pratiğine yansımaya, ileriki bölümlerde değinilmiştir.

Kendisinin yanı sıra, idarecilerine ve halkına da söylem eylem tutarlılığı göz etmelerini istemiştir. Buna ilişkin sözlerine aşağıda yer verilmiştir. "*Cihad, amellerin zirvesidir. Bazıları sadece sevap umdukları için Allah yolunda cihad ederken, diğer bir kısmı ise şan-şöhret peşindedir*" (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 287). Cihad, İslam ülkesini ve Müslümanları bütün tehlikelerden korumaya yönelik, gerektiğinde savaşımaya kadar giden aksiyonların tümüdür (Özel, 1993). Hz. Ömer, bu sözleri ile bir görevin gösteriş için yapılmaması gerektiğini ifade etmiştir. Liderlerin, makam veya itibar için değil, asıl gayelerinin yönettiği insanlara yardım etmek olmasını gerektiği anlaşılmaktadır.

Bir hutbesinde konuşmasını "*Bizlerin bilmediği işler ise sizinle Allamü-l Guyub olan Rabbiniz arasındadır. O yüzden yaptıklarınız ile amelleriniz bir olsun*" (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 289) diyerek tamamlamış, söylem/ eylem birliğine vurgu yapmıştır. Amel, bir kimsenin dinin emirlerini yerine getirmek için yaptıkları olarak tanımlamaktadır (TDK, 2010). Hz. Ömer, bu sözleri ile bir kimsenin davranışları ile değerlerinin tutarlı olması gerektiğini belirtmiştir. Yaptıklarının ile amelleriniz bir

olsun sözlerini “*İnanmadığınız gibi yaşamıyorsanız, yaşadığınız gibi inanmaya başlarsınız.*” (Kaya, 2006, s. 151) söylemi desteklemektedir. Böylece bir kimsenin değerlerini yaşamına yansıtması gerektiğini ifade ederek, söylem- eylem birliğini vurgulamıştır.

Hz. Ömer, idarecilerini atamadan önce imtihandan geçirmiştir. Ahnef b. Kays’ı atamadan önce bir yıl boyunca yanında tutmuş ve onu sınadıktan sonra göreve getirmiştir (Sallabi, 2018, s. 341). Hz. Ömer, Ahnef b. Kays’a şöyle demiştir.

Ey Ahnef, seni niye yanımda tuttum, biliyor musun? Seni denedim, bazı hususlarda seni sınadım. Gördüğüm kadarıyla zahir halin çok iyi. İnsanların muttali olmadığı hayatının da aynen zahirin gibi olmasını isterim. Zira bu ümmeti, iç yüzünü gizleyen ama konuşması güzel, münafık insanların helak edeceğini biliyoruz (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 178)

Zahir, dış yüz ve görünüş; muttali ise öğrenmiş, bilgi edinmiş anlamına gelmektedir (TDK, 2010). Hz. Ömer, ‘insanların muttali olmadığı hayatının da aynen zahiri gibi olmasını isterim’ söylemi ile bir kimsenin, diğer insanlar tarafından bilinmeyen iç dünyasının da dışarıdan da görünen davranışları ile uyumlu olması gerektiğini söyleyerek, söylem- eylem birliğine vurgu yapmıştır. Bu uyumluluk esasına ilişkin bir başka uyarısı ise şu şekildedir. “*Bir kimsenin kıldığı namaza, tuttuğu oruca bakmayınız. Konuştuğunda doğru söylüyor mu, kendisine bir şey emanet edildiğinde emânete riâyet ediyor mu, dünyaya meylettiği zaman helâl, haram gözetiyor mu, ona bakınız*” (Kaya, 2006, s. 148). Hz. Ömer’in bu söyleminden, bir kimsenin dışarıdan ahlaki bir insan olarak görünmesinin yeterli olmadığını anlaşılmaktadır. Aynı zamanda uygulamaların da hak ve adalet doğrultusunda olması gerektiğini vurgulamıştır.

### **3.3.2.2. Adalet**

Adalet boyutuna ilişkin bulgular, atamalarda adalet, sosyal adaleti sağlama, bireysel adaleti sağlama ve kayıracılık karşıtı uygulamalar başlıkları altında ele alınmaktadır.

#### **3.3.2.2.a. Atamalarda Adalet**

Hz. Ömer, yönetime geldiği ilk günlerde yaptığı bir konuşmada idareci atamaları ilgili liyakati ve adaleti gözeteceğini ifade eden şu sözleri sarf etmiştir: “*...Bana verilen bu emaneti ehil olmayana vermedim, işin başına da getirecek değilim.*”

*Vazifeye sadece Müslümanlara (halka) saygı gösterenlere vereceğim. Bu kişiler, diğerlerinden daha fazla göreve layıktır...*” (Akarsu, 2018a, s. 71). Atama kriterleri ile ilgili başka bir konuşmasında ise *“Vallahi sizin işinizden bir şey bana gelir de birinizin o işi üzerine alması gerekirse, o şahıs benden uzak değilse ben onu emanet ve ehliyet durumuna göre tayin ederim”* (Cide, 2017, s. 148) demiş ve liyakat unsuruna ön plana çıkarmıştır. O dönemde etkin bir şekilde devam eden kabilecilik anlayışına rağmen, atama konusunda kayırmacılıktan uzak durmuş ve sadece ehliyet ve liyakat unsurunu dikkate alarak idareci atamaları yapmıştır. Bu konu ile ilgili kendi sorumluluğuna ve idarecilerine yaptığı uyarı şu şekildedir: *“Kim daha layık biri olduğu halde bu işte akrabalık bağını gözetirse, Allah’a, Resulullah’a ve müminlere karşı hain davranmış olur”* (Sallabi, 2018, s. 337).

Hz. Ömer’in *“Kendisinden daha güçlü ve ehliyetli birisini bulduğum halde bir adamı vali tayin etmekten gerçekten çok rahatsız olurum.”* (Cide, 2017, s.148) söylemini, Muaviye’yi vali olarak atama sürecindeki söylemleri desteklemektedir. Hz. Ömer, vali olarak görev yapan Şurahbil b. Hasene’yi görevden almış, yerine Muaviye’yi atamıştır. Hâlbuki Hasene, Muaviye’den daha evvel Müslüman olmuş ve daha önceki fetih hareketlerine katılmıştır (Cide, 2017, s. 148). Hasene, Hz. Ömer’e *“Herhangi bir şeye öfkeli olduğun için mi beni azlettin?”* (Sallabi 2018, s. 148) diye sormuştur. Hz. Ömer, bu kararının gerekçesini açıklamak için şöyle demiştir: *“Hayır her ikinizi de seviyorum, lakin daha güçlü bir adamı tercih ediyorum”* (Sallabi 2018, s. 148) demiştir

Hz. Ömer, atamalarda duygusal davranmamış, adalet, ehliyet ve liyakate göre atamalar yapmıştır. Ebu Meryem el Hanefi’yi ataması, bu davranışına örnek teşkil etmektedir. Hz. Ebubekir döneminde, irtidat harekâtı başlatan Müseylime ve takipçileri ile Müslümanlar arasında ‘Yemame Savaşı’ yapılmıştır. Bu savaşta Hz. Ömer’in kardeşi Zeyd b. Hattab İslam sancağını taşımıştır. Ordunun nizamının bozulduğunu ve askerlerin savaş alanını terketmeye başladığını gören Zeyd, düşman saflarına dalmış ve hayatını kaybedinceye kadar çarpışmıştır. Zeyd b. Hattab’ı öldüren kişi, Ebu Meryem el- Hanefi’dir. Onun ölümüne en çok üzülenlerden birisi kardeşi kardeşi Ömer b. Hattab olmuştur. Kardeşine olan hasretini ve sevgisini *“Saba rüzgârı her estiğinde Zeyd’in kokusunu alıyorum”* ve *“Allah kardeşim Zeyd’e rahmet etsin; o iki güzellikte de beni geçti hem benden önce Müslüman oldu hem de benden önce şehit oldu”* (Ahatlı, 2013) sözleri ile getirmiştir. Yemame savaşında Zeyd’i öldüren Ebu Meryem

el- Hanefi, savaştan hemen sonra Müslüman olmuştur. Hz. Ömer'in yönetiminde ise yöneticilik yapmıştır. Görev süreleri ve başlama yılları kesin olarak bilinmese de Hz. Ömer'in halifelik döneminde valilik ve kadılık yaptığı bilinmektedir (Barış, 2018a, s. 336). Bu örnekten yola çıkarak, Hz. Ömer kardeşinin katili dahi olsa, hak ettiğini düşündüğü birine görev vermekten geri durmadığı ve atamalarda adaletli davrandığı anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer, Nihavend savaşı için hazırlık yapıldığı sırada, ordunun idaresine en ehil olan kişiyi komutan olarak görevlendireceğini söylemiştir. İnsanlar bu kişinin kim olduğunu sormuştur. Hz. Ömer, Numan b. Mukarrin cevabını verince sahabiler *“Evet, işte en iyisi odur ve o bu işin ehlidir”* (Cide, 2017, s. 148) diyerek kararı desteklemiştir. Atamalarda diğer insanların da onayını almış ve liyakat konusunda hemfikir olunan kimseleri tayin etmiştir. Ancak etrafındakilerin atama konusundaki tavsiyelerine, kendi prensiplerine aykırı olduğu durumlarda uymamıştır. Örneğin Hz. Ömer yaralandığında, etrafındakilerden birisi oğlu Abdullah'ı halife tayin etmelerini istemiştir. Ancak Hz. Ömer *“Allah müstahakkını versin. Vallahi sen bu sözünle Allah'ın rızasını gözetmiş değilsin, yazıklar olsun sana. Ben kendi hanımını boşamaktan aciz birisini nasıl halife adayı göstereyim?”* (Cide, 2017, s. 146) diyerek reddetmiştir. Oğlu dahi olsa, aciz ve yetersiz olduğunu düşündüğünü için, halife tayin etmeyi düşünmemiştir.

### **3.3.2.2.b. Sosyal Adaleti Sağlama**

Hz. Ömer, halifeliğinin ilk günlerinde yaptığı bir konuşmada, yönettiği insanlar arasında adaleti sağlayacağını şu söylemleri ile beyan etmiştir: *“Müminlerin Emiri'ne işi düşen, herhangi bir haksızlığa uğrayan ya da bir hakkı konusunda bize kızgın olan kim olursa olsun bana bildirsin”* (Akarsu, 2018a, s. 71). İnsanların idarecilerle veya kendi aralarında yaşadığı anlaşmazlıklarda, lider olarak adaleti sağlayacağını garantisini vermiştir. Bir defasında da insanlara hitaben *“Her kime valisi bir haksızlık ederse buna iznim yoktur. Böyle bir şahıs, muhakeme için bana gelsin ki, onun hakkını validen alayım”* (Cide, 2017, s. 153) demiştir. Hz. Ömer atamasını yaptığı her idareciye, yönettiği insanlarla yumuşak başlı, adaletli, merhametli vb. tutumlarla muamele etmelerini istemiştir. Bununla yetinmeyip, onların yönettiği insanlar tarafından denetlenmesini ve haksızlığa uğramaları durumunda kendisine

başvurulmasını istemiştir. Böylelikle toplumun bütün kesimine, adil yönetim konusunda güven aşlamış ve sosyal adaleti sağlamaya çalışmıştır. Valilerin adaletsiz tutumları olduğu takdirde ise “*Valilerimden herhangi birinin yaptığı ve benim de bildiğim bir haksızlığından ötürü onu hemen değiştirmesem, o takdirde ona ben de zulmetmiş olurum*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 178) diyerek, gerektiğinde onları görevden alacağını ifade etmiştir. Nitekim valileri, yönettiği insanlara karşı haksızlık yaptığı durumlarda görevden aldığı veya çeşitli cezalar verdiği olmuştur.

Onun adaletini yansıtan örneklerden birisi şu şekildedir. Halifelik öncesi yıllarında Hz. Ömer ve yoldaşı Sa’d b. Ebu Vakkas, Sasani imparatoru Nuşirevan’ın döneminde İran’a at satmaya gitmiştir. İran’a vardıklarında yolda cirit oynayan gençleri görüp, seyre dalmışlardır. O gençlerden birisi, Hz. Ömer ve Sa’d b. Ebu Vakkas’ı fark edince ‘bedeviler’ diye hakaret edip, atlarını gasp etmiştir. Çaresiz kalan Hz. Ömer ve yoldaşı, o gece bir handa konaklamıştır. İkinin üzüntülü halini gören hancı, bunun sebebini sormuş ve Sa’d b. Ebu Vakkas da başlarından geçeni ona anlatmıştır. Hancı, anlatılanlardan atları gaspeden kişinin Nuşirevan’ın oğlu olduğunu anlamıştır. Hancı, onlara üzülmemeleri gerektiğini, hükümdarları Nuşirevan’ın adaletli biri olduğunu ve atları bulduracağını ya da zararını tazmin edeceğini söylemiştir. Onlara Nuşirevan’ın her sabah çarşı-pazara inip, insanların dert ve isteklerini dinlediğini, o esnada sorunu ona bildirdiğiniz takdirde çözüm bulacağını tavsiye etmiştir. Ertesi sabah Hz. Ömer ve Sa’d b. Ebu Vakkas, Nuşirevan’la tercüman aracılığı ile görüşmüş, derdini anlatmıştır. Nuşirevan, duruma öfkelenmiş ve onlara bir kese altın vererek, atları bulduracağını söylemiştir. Akşamına tekrar hana dönmüşler ve sonucu soran hancıya durumu anlatmıştır. Hancı, hükümdarın kendi oğluna iltimas geçtiğini düşünmüş ve ertesi gün durumu Nuşirevan’a anlatmıştır. Nuşirevan, tercümanın kasıtlı bir şekilde yanlış tercüme ettiğini ve gasp olayını yapan kişinin oğlu olduğunu anlamış ve duruma çok sinirlenmiştir. Hancıya o kişilerin (Hz. Ömer ve Sa’d b. Ebu Vakkas) yarın şehri terk etmelerini, fakat birinin ülkenin kuzey çıkışından, diğerinin ise güney çıkışından gitmesini istemiştir. Ertesi gün Hz. Ömer ve Sa’d b. Ebu Vakkas her iki çıkış kapısında ayrı ayrı çıkmış ve bir kapıda Nuşirevan’ın oğlunun, diğer kapıda ise yanlış bilgi veren tercümanın asılı olduğunu görmüşlerdir. İlerleyen yıllarda Hz. Ömer’in halifelik döneminde Sa’d b. Ebu Vakkas, Mısır valisi olmuştur. Vali, cami yaptırmak amacıyla bir yahudiye ait araziye el koymuştur. Yahudi, etrafındaki insanlara tek mal varlığının o arazi olduğunu, valinin bu kararının

kendisini zor duruma düşürdüğünü anlatmıştır. Birisi ona durumu Hz. Ömer'e anlatmasını tavsiye etmiş, onun mutlaka bir çözüm bulacağını söylemiştir. Yahudi, Medine'ye giderek Halife ile görüşmüştür. Hz. Ömer bu duruma öfkelenerek bir kemiğin üzerine bir yazı yazarak bunu Vali Sa'd b. Ebu Vakkas'a vermesini söylemiştir. Yahudi, ne olduğunu tam anlamasa da kemiği valiye teslim etmiştir. Kemiğin üzerindeki '*Ben Nuşirevan'dan daha adilim*' (Baş, 2017, s. 144) sözünü gören Sa'd b. Ebu Vakkas, Yahudi'ye araziyi geri vermiş, arazideki evini onarıp tamir etmiş ve üzerine de bir miktar para vermiştir (Baş, 2017, s. 144). Bu örnekte görüldüğü gibi, toplumun farklı kesimlerinin de haklarını korumuş, eşitlik ve adalet ilkesine göre hareket etmiştir. Yönetime geldiği ilk günlerdeki sosyal adaleti sağlamaya dair vaatlerine uygun davranmış ve toplumun bütün kesimlerinin hakları koruma altına almıştır.

Hz. Ömer, miras, evlilik gibi sosyal meselelerde adaleti sağlamaya yönelik çaba sarfetmiştir. Sa'd b. Rebi, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) döneminde yaşamış, okuma-yazma bilen az kimselerden biriydi. Rebi'nin hitabeti güçlü olduğu için, gelen heyetleri karşılama görevini ona vermiştir. Ayrıca kâtiplik görevini de yürütmüştür. Sa'd b. Rebi, Uhud Savaşında hayatını kaybetmiştir (Karacabey, 2008). Rebi öldüğünde iki kızı vardı ve eşi hamileydi. O günlerde ana rahmindeki ceninler, mirasçı kabul edilmiyordu. Bu yüzden Rebi öldükten sonra eşi, Ümmü Sa'd-ı dünyaya getirmiştir. Hz. Ömer'in hilafeti döneminde Ümmü Sa'd, Zeyd b. Sabit ile evlenmiştir. Zeyd, babasının mirasını kastederek eşine "*Şayet istiyorsan babanın mirası konusunda talepte bulun! Müminlerin Emîri bugün ana rahmindeki bebekleri de vâris yapmaktadır*" (Belazuri, 2020a, s. 400) demiştir. Ancak Ümmü Sa'd ise böyle bir şeye gerek duymamış ve Hz. Ömer'e bu konuda bir başvuru yapmamıştır (Belazuri, 2020a, s. 400). Hem medeni kanun hem de İslam hukukuna göre çocuk sağ doğması halinde mirasçı olma hakkına sahiptir (Dirik, 2012). Belazuri, o dönemde ceninlerin miras hakkının olmadığını rivayet etmiştir. Bu rivayetten anlaşılacağı üzere, Hz. Ömer içtihatları ile anne karnındaki bebeklerin dahi haklarını koruma altına almıştır. Hayatın tüm alanlarında adaleti sağlamaya çalışmıştır. Örneğin kendisi ile zorla evlenmek isteyen bir valiye karşı çıkan bir kadın, Hz. Ömer'e başvurmuştur. Onun kendisinin dengi olmadığını söyleyerek ondan yardım istemiştir. Bunun üzerine evlilik hususunda Hz. Ömer bir hutbesinde şöyle demiştir: "*Vallahi eşraftan olan kadınların kendi denkleleri dışındaki insanlarla evlenmelerine engel olacağım*" (Belazuri, 2020a, s. 801).

TDK (2010), eşraf kelimesini bir yerin zenginleri, ileri gelenleri ve sözü geçen kimseleri olarak tanımlamıştır. Evlilikte denklik konusunda herhangi bir yasal zorunluluk ya da Kur'an'da bir ayet bulunmamaktadır. Ancak Hz. Ömer toplumun en temel müesseselerinden biri olan evlilik meselesinde görüşünü adalet ve denklik üzerine belirtmiştir. Zira eşler arasındaki meslek, dünya görüşü, maddi durum gibi birçok etkendeki uyum, evliliğin daha sağlıklı ilerlemesini olumlu yönde etkilemektedir. Hz. Ömer de toplumun çoğunluğunu ilgilendiren bir konuda eşitlik prensibine uygun davranmıştır.

Hz. Ömer, mali konularda adaleti sağlamaya çalışmış ve bu yetkisini tüm insanların yararına olacak şekilde kullanmıştır. Onun döneminde, yapılan fetihler sonrası oldukça fazla kazanç elde edilmiştir. Yaklaşık 800 bin dirhem paranın gelmesi ile bu paranın nasıl ve ne şekilde paylaşılacağı tartışılmıştır. Hz. Ömer, etrafındakilerin tavsiyesi ile beytülmalı kurmuştur. Divan kurulduktan sonra Hz. Ömer üç defa Allah'a yemin ederek şöyle demiştir:

Bu malda, hiç kimse ötekinden daha fazla hak sahibi değildir. Bu konuda ben de farklı değilim, ben de onlardan biriyim. Müslümanlardan her birinin bu malda kesin hakkı vardır. İslam'da kölenin de bu malda hakkı vardır. Bu hakkın takdiri, Allah'ın kitabına, Resulünde sünnetine göredir. Vallahi hayatta kalırsam, San'a dağındaki çobana bile yerinden ayrılmadan, koyunlarının başındayken, o maldan payı kendisine mutlaka gelecektir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 153).

Bu söyleminde de görüldüğü gibi eşitlik, hak, adalet prensiplerine göre mali yetkisini kullanmış, kendisi ve dağdaki bir çobanı eşit tutmuştur. Eşitlik ve adalet ilkesini yaşamının ve yönetiminin bütün alanlarında uygulamaya çalışmıştır. Onun mali konulardaki adalet anlayışına ilişkin bir başka örnek ise gazilere verilecek maaş miktarı ile ilgilidir. Divan kurulduğunda, daha önceki önemli savaşlara katılmış gazilere üç bin dirhem maaş tahsis etmiştir. Kadisiye Savaşına katılanlara ise iki bin dirhemi uygun görmüştür. Bunun üzerine Hz. Ömer'e "*Kadisiye'ye katılmış mücahitleri de önemli günlerde bulunmuş kimseler gibi değerlendirsen nasıl olur?*" diye sorulunca, cevaben "*Hayır, onları erişemedikleri kimselerle eşit saymam*" demiştir (İbnü'l Esir, 2008, s. 438). Görüldüğü gibi, insanların isteklerine eşit muamele anlayışına ters olduğu düşüncesi ile karşı çıkmış, kendi prensiplerinden taviz vermemiştir.



### 3.3.2.2.c. Bireysel Adaleti Sağlama

Hız. Ömer sert mizaçlı bir yapıya sahip olmasından dolayı olsa gerek, etik dışı gördüğü davranışları anında cezalandırmaktan çekinmemiştir. Ancak bu katı tutumuna rağmen, gerektiğinde azarladığı veya şiddet gösterdiği insanların gönlünü almaya çalışmış ve onların kendisinden haklarını almasını istemiştir. Bu bağlamda daha halifeliğinin ilk günlerinde yaptığı bir konuşmada, “*Aranızda herhangi biri benden davacı olursa hakkımızda karar verme yetkisini sizden bir kişiye vereceğim ve bu kişinin de hükmüne boyun eğeceğim*” (Akarsu, 2018a, s. 71) demiştir. Nitekim bu söylemlerinin eyleme geçtiği şu örnekte görülmektedir.

Hız. Ömer’in yönetiminde, herhangi birisi halifeden şikâyetçi olabiliyordu. Böyle durumlarda Hız. Ömer, kendi atadığı kadılar tarafından mahkeme huzurunda bağımsız ve tarafsız bir şekilde yargılanmasının yapılmasını istemiş, kendisine müsamaha gösterilmesine izin vermemiştir. Öyle ki ona açılan davalarda, aleyhine birçok karar çıkmıştır. Örneğin, Ubey b. Ka’b, Hız. Ömer’den şikâyetçi olmuştur. Yargılama başladığı sırada hâkimlik yapan Kadı Zeyd b. Katib, Hız. Ömer’e hürmetkâr bir tutum sergilemiş, ona ayrıcalıklı davranmaya yeltenmiştir. Bunun üzerine Hız. Ömer, Zeyd’e “*Taraf tutmanın ilk belirtisi budur*” (Akarsu, 2018b, s. 63) diyerek tepki göstermiş, Ubey’in yanına oturmuştur. Ubey, iddasına bir delil getirememiş, Hız. Ömer’de iddiayı reddetmiştir. Bunun üzerine Ubey, Hız. Ömer’den yemin etmesini istemiştir. Zeyd, halifelik konumundan dolayı Ubey’den bu talebi geri almasını istemiştir. Kadı’nın bu tutumuna sinirlenen Hız. Ömer, ona şöyle demiştir: “*Senin huzurunda halkın herhangi bir ferdi ile Ömer eşit olmazsa, hiçbir zaman hâkimliğe layık olamazsın*” (Akarsu, 2018b, s. 63). Hız. Ömer, kendisini yönettiği insanlar ile eşit olarak görmüş ve mahkeme huzurunda kendi atadığı hâkimler tarafından yargılanmıştır. Öyle ki muhakemeyi kendi lehine tesir etmeye çalışmak bir yana, en ufak ayrımcılığı bile reddetmiştir. Dönemin koşullarına göre adalet konusunda çağının ilerisinde davranış sergilemiştir.

Hız. Ömer, kendi davranışlarından dolayı zarar gören insanların haklarını teslim etmiştir. Sertliğinden dolayı azarladığı ya da şiddet gösterdiği kişilerden kendisine kısas uygulamalarını istemiş ve çeşitli hediyelerle onların gönlünü almıştır. Bir defasında Hız. Ömer, Seleme’ye “*İşte bu şekilde yollarda zarar verici şeyleri bir tarafa atarsın*” diyerek kırbacını ona sallamıştır. Hız. Ömer’in salladığı kırbaç ona zarar

vermemiş, sadece elbisesinin ucuna değmiştir. Yaklaşık bir yıl sonra her ikisi çarşıda tekrar rast gelmiş ve Hz. Ömer “*Ey Seleme bu yıl hacca gitmek ister misin?*” diye sormuştur. O da cevaben “*Evet isterim ey Müminlerin Emiri*” demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer ona altıyüz dirhem vermiş ve şöyle demiştir: “*Ey Seleme, bu geçen yıl sana kırbaçla vurmamın karşılığıdır*”. Seleme “*Allah’a yemin olsun ki eğer sen hatırlatmasaydın ben hatırlayamazdım ey Müminlerin Emiri*” diyince Hz. Ömer “*Allah’a yemin olsun ki onu daha unutmuş değilim*” diyerek cevap vermiştir (Akbaş, 2010, s. 65). Bu örnekte görüldüğü gibi kırdığını ve hakkına girdiğini düşündüğü insanları unutmamış ve onları razı ederek adil bir tavır sergilemiştir.

Hz. Ömer’in kırbaçla dolaştığı ve zaman zaman kırbacını tedip etmek amacıyla kullandığı bilinmektedir. Hz. Ömer, bir defasında ahlak dışı davranışlarını gördüğü bir adamı kırbaçlamıştır. Adam” *Ben iyi biriysen, bir iyilik yapmışsam sen bana zulmetmiş oldun; yok eğer bir kötülük yapmışsam, sen bana bunun kötü bir şey olduğunu öğretmedin*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 173) demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer adama “*Haklısın, doğru söyledin. Allah beni bağışlasın. Gel sen de benden hakkını al; sen de kırbaç ile vur*” dediyse de adam onu affetmiş ve hakkından vazgeçmiştir (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 173). Bu davranışına benzer bir başka uygulaması şöyledir. Bir defasında da Sa’d Ebu Vakkas ve Hz. Ömer’in aynı ortamda bulunduğu bir yerde, Vakkas’ın cariyelerinden birinin rüzgârdan dolayı elbisesi açılıp, vücudu görünmüştür. Bunun üzerine Hz. Ömer, cariyeyi kırbaçlamaya yeltenmiştir. Vakkas da ona engel olmaya çalışması üzerine onu kırbaçlamıştır. Vakkas, bundan dolayı beddua etmesi üzerine Hz. Ömer, kırbacını ona uzatarak kısas uygulamasını demiştir. Ancak Vakkas, “*Seni affettim*” diyerek hakkından vazgeçmiştir (Akbaş, 2010, s. 67).

Hz. Ömer bir defasında hamile kadını bir şeyler sormak üzere yanına çağırtmıştır. Kadın, Hz. Ömer’in huzuruna geldiğinde heyecandan ve korkusundan tirreyeme başlamış, sonucunda çocuğunu düşürmüştür. Sonrasında Hz. Ömer, danışma heyetine bu işin vebalini ve kendi sorumluluğunun ne olduğunu sormuştur. Bir kısım insan Hz. Ömer’in bir kusurunun olmadığını söylemiştir. Ancak Hz. Ali, çocuğun diyetini ödemesi gerektiğini söyleyince, Hz. Ömer “*Bana doğruyu söyledin. O zaman yeminle söyleyeyim ki bu diyeti babanın çocuklarına -yani Kureyş’e- taksim etmeden buradan ayrılmayacaksın*” (Belazuri, 2020a, s. 788) demiştir. Belazuri’de yer alan rivayete göre, Hz. Ömer kadının çocuğunun düşmesi madden sebep olmamıştır. Ancak sert mizacından dolayı bu olaydan kendisini mesul tutmuş ve danışma fonksiyonu da

kullanarak sorumluluk hissetmiştir. Neticede kendi davranışının bir hak ihlaline sebep olduğunu düşünerek, zararı tazmin etmeye çalışmıştır.

### 3.3.2.2.d. Kayırmacılık Karşısı Uygulamaları

Kayırmacılık, Hz. Ömer'in yönetimi boyunca uzak durduğu bir uygulamadır. Dönemin sosyo-kültürel özelliklerinden dolayı baskın bir uygulama olan kabilecilik anlayışından imtina etmiş ve ailesine, kendi kabilesine ve yakınlarına özel bir ayrıcalık tanımamıştır. Bu konudaki hassasiyetini yönetiminin ilk günlerindeki bir konuşmasında “*Çünkü ben insanlar arasında karar verirken adaletten ayrılıp tarafgirlik, kayırma ve keyfilik yapmam*” (Akarsu, 2018a, s. 71) diyerek dile getirmiştir. Nitekim bir konuda bir yasak getirdiği zaman aile üyelerini ve yakınlarına hitaben şöyle demiştir: “*Ben Müslümanları şu şu hususlardan alıkoydum, onlara bunları yasakladım. Vahşi kuşların yemlerine baktıkları gibi, insanlar da sizin hallerinize ve yaşayışınıza bakıp dururlar, sizi murakabe ederler. Allah'a yemin ederim ki, eğer sizden birisi bu suçu işleyecek olursa, mutlaka ona iki kat ceza uygular*” (Cide, 2017, s. 144). Etik liderliğin model olma durumunu dikkate alan Hz. Ömer, kendisinin yanı sıra konumundan dolayı aile üyelerinin davranışlarının yönettiği insanlar nezdinde bağlayıcı olduğunu belirtmiştir. Eşi ve çocuklarını yasakladığı şeylerden men etmiş, gerektiğinde ise onları cezalandırmıştır.

Hz. Ömer ahlak kuralları gereği insanlara karşı son derece saygılı davranmış, astları ve en yakınları dahi olsa saygı kurallarını aşanlara sert davranmıştır. Örneğin, Hz. Ömer'in oğlu Ubeydullah b. Ömer, Hz. Ömer'le birlikte fetih hareketlerine de katılan sahabe Mikdad b. Amr'a küfür etmiştir. Mikdad b. Amr, Hz. Ömer'le birlikte fetih hareketlerine de katılan sahabelerden birisidir. Bu olayı öğrenen Hz. Ömer şöyle demiştir: “*Ubeydullah'ın dilini kesmek, benim adağım olsun!*” (Kaya, 2006, s. 93). Etrafında bulunan insanlar onu vazgeçirmeye çalışınca Hz. Ömer onlara cevaben “*Beni bırakınız da onun dilini keseyim ki, ondan sonra kimse Rasullullah'ın ashabına karşı ağır konuşmaya cüret etmesin. Ve bu, benden sonra tatbik edilecek bir adet olsun da Allah Resulünün sahabilerine sövenlerin dilleri koparılsın!*” (Arslan, 2018, s. 421; Kaya, 2006, s. 93). Kaynaklarda Hz. Ömer'in oğlunun dilini gerçekten kesip kesmediği ile ilgili bir bilgiye ulaşılamamıştır. Burada üzerinde durulması gereken

husus, oğlu dahi olsa herkese eşit davrandığı ve yakınlarının makamına binaen serbestçe davranmasını engellemesidir.

Hiz. Ömer'in oğluna iltimas göstermemesi ve kayırmacılık karşıtı bir başka örnek davranışı ise şöyle gerçekleşmiştir. Hiz. Ömer'in oğlu ve arkadaşı, bir sefere katılmak üzere Mısır'da bulunmuşlardır. Her ikisi de bir gece nebiz içmiş, sonrasında bu içecek kendilerinde sarhoşluk meydana getirmiştir. Bunun üzerine kendi istekleri ile Mısır Valisi Amr b. As'a gitmiş ve kendilerine gerekli cezayı vermelerini söylemiştir. O dönemde içki içenlerin cezası seksen celde ve ibret olsun diye saçlarını herkesin içinde tıraş ettirmektir. Amr, Hiz. Ömer'in oğlu Abdurrahman b. Ömer ve arkadaşı Ebu Serve'ye değnek cezasını uygulamış, traş etme uygulamasını ise umumda değil, kendi evinde yapmıştır. Bu olaydan haberdar olan Hiz. Ömer, Amr'a şu yazıyı göndermiştir:

Mü'minlerin Emirinden Asi oğlu Asi'ye. Sana hayret ediyorum. Hem de bana karşı bu cesaretine şaşırıyorum. Bana verdiğin sözde durmamamı da anlamıyorum. Görüyorum ki, sen yine yapacağını yaptın, ortalığı kirllettin. Seni azletmeyi düşünmeye başladım. Bunun sebebi de oğlum Abdurrahman'ın tıraşını da kendi evinde yaptın, cezasını kendi evinde verdin. Bunlar biliyorsun benim açık emrime muhalefettir. Abdurrahman senin emrin altındadır. Diğer Müslümanlara nasıl muamele ediyorsan ona da öyle muamele etmen gerekirken, sen ne yaptın; "Bu Mü'minlerin Emirinin oğludur" dedin. Hâlbuki biliyorsun, Allah hakkı olduğu bir yerde benim ağırdan almam mümkün değildir. Şimdi benim yazım sana geldiği zaman onu hemen eyerli bir deveye bindir, bana gönder. Böylece yaptığı yanlışın farkına varsın (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 393).

Amr, bu cezaları normalde de kendi evinde uyguladığını söyleyerek kendini savunsa da Hiz. Ömer bu durumu kabullenememiştir. Oğlu kendisinin yanına geldiğinde, cezasını çekmesine rağmen, tedip amacıyla tekrar had cezası uygulamıştır (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 393). Hiz. Ömer valilerinden de kendisine ve ailesine karşı hürmetkâr bir tutum sergilemesine ve ayrıcalık tanınmasına karşı çıkmıştır. Yasakladığı şeylerin ihlali söz konusu olduğunda kim olursa olsun, herkese eşit bir biçimde muamele etmiş, idarecilerini de bu yönde teşvik etmiştir.

Eşi söz konusu olduğunda da benzer davranışlar sergilemiştir. Bir defasında bir yerden gelen elbiseler, Hiz. Ömer tarafından Medineli kadınlara dağıtılıyordu. En sonunda ise geriye herkesin beğendiği bir elbise kalmıştı. Orada bulunanlar o elbiseyi eşi Ümmü Gülsüm'e vermelerini istemiştir. Ancak Hiz. Ömer "*Ümmü Selit, buna daha çok hak sâhibidir. Zîra o Uhud Savaşı'nda bize kırbalarla su taşıyordu*" (Kaya, 2006, s. 138) demiş ve elbiseyi Ümmü Selit'e vermiştir (Kaya, 2006, s. 138). Diğer kadınların onayına ve ısrarına rağmen eşi yerine elbiseyi daha fazla hakkettiğini

düşündüğü birisine vermiştir. Eşinin bir başka talebini de ayrıcalık olacağını düşünerek reddetmiştir. Bir defasında Hz. Ömer'e Bahreyn'den misk ve anber gibi çok sayıda mal gelmiştir. Bunları görünce *“Ne kadar isterdim, ölçüsü tartısı güzel olan bir kadın çıksa da bunları kadınların arasında eşit şekilde paylaştırsam”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 245) demiştir. Eşi Atike, *“Benim tartım iyidir, bana müsaade et, ben tartayım”* dese de ona izin vermemiş ve şöyle demiştir: *“Tartarken eline ister istemez koku bulaşacak, onları alıp boynuna sürersin, fazladan millete ait kokudan istifade etmiş olursun”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 245). Hz. Ömer, emaneti altında bulunan maddi ve manevi unsurları koruma konusunda son derece duyarlı davranmıştır. Esasen bu örnekteki tartma görevini kim yaparsa yapsın, kokudan diğerlerinden fazla istifade etmiş olacaktı. Ancak Hz. Ömer'in bu tavrı, kayırmacılığı ne denli karşı ve hassas davrandığını görmek açısından önemlidir.

Hz. Ömer döneminde birçok yeni topraklar fethedilmiş ve sınırlar genişlemiştir. Fetihler sonucunda ise bolca ganimet elde edilmiştir. Ganimetlerin taksimi konusunda da oğlundan gelen ayrıcalık talebini geri çevirmiş ve onu diğerlerinden üstün tutmamıştır. Öyle ki diğerlerine, kendi oğlundan daha fazla ganimetten pay vermiştir. Belazuri'nin (2020) rivayetine göre Üsame'ye oğlu Abdullah'tan daha fazla ganimet vermiştir. Üsame, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) ve Hz. Ebubekir'in dönemlerinde tüm savaşlara katılan ve her ikisinin de çok sevdiği başarılı bir kumandandır. Hz. Ömer de orduda görevlendirmeye devam etmiştir. Hz. Ömer yine bir fetih sonrası Üsame için 3000 dirhem tahsis ederken, oğlu Abdullah için 2500 dirhem tahsis etmiştir. Abdullah *“Üsâme'nin bulunup, benim bulunmadığım bir olay (gazve vb) yoktur”* (Belazuri, 2020a, s. 553) dese de sonuç değişmemiştir. Başka bir fetih sonrası Hz. Ömer'in askerleri, ganimetlerin başında payını almak üzere toplanmıştır. Halife ganimet taksimini kendisi yapmıştır. Bunu yaparken de kendi yakınları ve ailesini kayırmamıştır. Fetih'e katılan oğlu Abdullah'a bin dirhem verirken, Hasan'a (Hz. Ali'nin oğlu) iki bin dirhem vermiştir (Ceyhan ve Koyuncu, 2017, s. 28). Bu konu ile ilgili benzer bir örnekte şu şekildedir. Hazineye bolca ziynet eşyası ganimet olarak getirilmiştir. Hz. Ömer'in oğlu bunlardan bir yüzük isteyince, babası onu azarlamış ve şöyle demiştir: *“Git annene sana sevik (kavut) versin”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 163) demiş ve oğluna özel bir ayrıcalık tanımamıştır.

Hz. Ömer, yönetim dönemi boyunca kendi kabilesinden kimseyi göreve getirmemiş ve devletin imkânlarından onların diğerlerinden daha fazla faydalanmasına

engel olmuştur. Bir gün Hz. Ömer zayıflıktan yorgun düşmüş bir kız görmüştür. Yanında bulunan Abdullah'a "Bu genç kız kimdir?" diye sormuştur. Abdullah'da "Senin kızlarından biridir" diyince "Hz. Ömer hangi kızım?" diye sormuştur. Abdullah onun kendi kızı olduğunu söyledi. Hz. Ömer "Onu gördüğüm bu hale kim getirdi" diye sormuş, Abdullah da "Senin işin, ona infakta bulunmadın" diyerek cevap vermiştir. Bu diyalog üzerine Hz. Ömer şöyle demiştir: "Vallahi çocuğundan dolayı senin gafletine bakıp da onun atiyesini arttıramam" (Cide, 2017, s. 146). Abdullah, Hz. Ömer ile akrabalık bağı bulunan ve onunla aynı kabileden olan bir kimsedir. Ancak sırf akrabalık bağından dolayı verdiği infakı arttırma yoluna gitmemiştir.

### 3.3.2.3. Dürüstlük

Hz. Ömer, Müslüman olduktan sonra etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalmış, bu doğrultuda tavizsiz bir yaşam sürmüştür. Onun bu kişiliği yönetimine somut bir şekilde yansımıştır. Onun dürüst bir kişiliğe sahip olduğunu Belazuri'de (2020) yer alan şu rivayet göstermektedir. Hz. Ömer, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) amcasının oğlu Abdullah b. Abbas ile yakından alakadar olmuş, ona özel bir ihtimam göstermiştir. Hz. Ömer'in siyretini bilen Abbas b. Abdülmuttalib, oğlu Abdullah'ı onun yanına göndermeden şu tavsiyeleri vermiştir: "Oğlum! Ona yalan söyleme ki seni kovmasın. Yanında kimsenin gıybetini etme ki senden nefret etmesin. Sana sormadıkça ona bir şey söyleme. Onun sırrını ifşa etme ki seni hor görmesin" (Belazuri, 2020b, s. 432). Abdülmuttalib'in bu sözlerinden Hz. Ömer'in yalandan ve yalan söyleyenlerden hoşlanmadığı ve onun toplumda dürüst bir kişilik imajına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Onun dürüst kişilik özelliğinin, yöneticilik döneminde yargı, askeri, siyasi ve ekonomik pek çok alanda uygulaması bulunmaktadır.

Hz. Ömer, halife olduğunda devletin kurumsallaşması için çalışmaları hızlandırmıştır. Açıklık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermek için ilk yaptığı icraatlardan birisi beytülmal teşkilatını kurmak olmuştur. Beytülmal, etimolojik olarak mal evi anlamında kullanılmaktadır. Geniş anlamıyla devlete ait taşınır ve taşınmaz tüm malların muhafaza ve idare edildiği fiziki mekân olan kurumu ifade etmektedir (Erkal, 1992). Bu teşkilat kurulduğunda kendisini maaş sıralamasında ilk sıraya yazmasını isteyenlerin talebini reddetmiş ve İbnü'l Cevzi'nin (2018) aktardığı rivayete göre yönetiminde emanetinde bulunan maddi ve manevi

unsurlarla ilgili etrafındakilere şu örneği vermiştir: *“Benim ve onların misali şu temsildeki gibidir: Bir grup yolculuğa çıkmışlar. Yolda harcayacakları bütün paraları içlerinden birine teslim etmişler. “Bize yapacağın masrafları bu paradan yap” demişler. Şimdi o adamın kendisine emanet edilen paralardan kendisine harcama yapması caiz olur mu?”* (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 158) diye sormuştur. Çevresindekiler *“Hayır Ey Müminlerin Emiri”* deyince o da cevaben *“İşte benim ve onların misali böyledir”* demiştir. Yine bu emanetlerle ilgili *“Benim bu hazine malı karşısındaki konumum, yetimin malına tayin edilen vasi gibidir. Eğer müstağni davranırsam, iffetli davranmış olurum, ne güzel; ihtiyacım olduğunda da borç olarak alır, sonra da elim bollaşınca yerine öderim”* demiştir (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 158). Hz. Ömer, kendisine verilen halifelik görevini emanet olarak görmüş ve görevini verdiği bir temsil ile etrafındakilere açıklamıştır. Halife kelimesinin anlamlarından birisi de toplumun siyasal işlerini emanet olarak yönetmek ve sorumluluk almaktır (Çaylak, 2018, s. 147). Bu emaneti koruma konusunda, yetimin malını korur gibi özenle ve dürüstçe davranacağını belirterek, elinde olanla yetineceğini, kamunun malına el uzatmayacağını belirtmiştir. Emaneti koruma konusunda dürüstlikle hareket edeceğinin vaadini vermiştir.

Hz. Ömer’in emanet konusunda ne kadar duyarlı olduğunu beytülmal görevlilerinden Muaykib ile yaşadığı diyalogda görülmektedir. Muaykib, hazinede temizlik yaparken yerde kayıt dışı bir dirhem görmüş ve bu bir dirhemi Hz. Ömer’in çocuklarından birine vermiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer oldukça öfkelenmiş ve Muaykib’a şöyle demiştir: *“Sana yazıklar olsun Ey Muaykib! Sen kendine ve bana ne yaptığının farkında mısın? Yoksa sen, şu bir dirhem için Ümmet-i Muhammed’in öbür tarafta benden davacı mı olmasını istiyorsun?”* (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 162). Hz. Ömer, kendisi hazine malına tenezzül etmediği gibi, kendisinden habersiz oğluna verilen bir dirheme bile karşı çıkarak dürüstlük konusundaki vaadine uygun hareket etmiştir.

Hz. Ömer, vefatı ile sonlanan yönetiminde, son günlerinde dahi dürüstlük düsturuna uygun davranmış, beytülmal elini uzatmamıştır. Hz. Ömer, diğer tüm görevliler gibi beytülmalın maaş almıştır. Ancak maaşı cüzi bir miktar olduğu için kimi zaman geçinmekte zorlanır ve beytülmal görevlisinden borç alırdı. Suikasta uğrayıp yaralandığında, evde oğlu Abdullah’a borçlarını sormuştur. 86.000 dirhem borcu olduğunu öğrendikten sonra oğlu Abdullah’a şöyle demiştir: *“Şayet bu borçlar*

*Ömer'in ailesinin servetiyle ödenebilirse onunla ödeyin, yetmezse Beni Adiy kabilesi, Beni Adiy de ödeyemezse, Kureyş ödesin. Onlardan başkası ödemesin”* (Akarsu, 2018b,s.87) diyerek vasiyette bulunmuştur. Hemen sonra yine Abdullah'a *“Borçlarımı ödeyeceğine dair garanti ver”* demiş ve oğlu da borcu üstlenerek garanti altına almıştır (Akarsu, 2018b, s. 87). Hz. Ömer'in beytülmal kurulduğunda, beytülmal konusunda müstağni davranacağını ve cüzi miktardaki maaşı ile yetineceğini söylemiştir. Vefatına yakın maddi durumu göz önüne alındığında ise yönetimi boyunca hazine malı konusunda dürüst davrandığı görülmektedir. İsteseydi bolluk ve refah içerisinde yaşayabilecekken, borçlu bir şekilde yaşamı sonlanmıştır. Bu durumda dahi, oğluna ve yakınlarına borçlarını ödemesi konusunda taahhüt almış ve bu kimselerden başkasının da borçlarını ödemesini kabul etmemiştir.

Onun sorumluluğu altındaki tüm maddi unsurları dürüstlükle korumaya çalıştığını şu örnek desteklemektedir. Hz. Ali'nin etrafındakilere anlattığına göre *“Bir gün Ömer'i binekli olarak ve telaş içinde, hızlı hızlı giderken gördüm. “Ya Emire-l-müminin nereye gidiyorsun” diye sormuştur. Hz. Ömer de “Devlete ait develerden birisi kaçmış, onu aramaya gidiyorum” diye cevap vermiştir. Bunun üzerine Hz. Ali “İnan ki, senden sonra bu milleti idare edecek olanlara ağır bir yük bırakıyorsun! Herkes senin yaptığını yapamaz!”* demiştir. Hz. Ömer şöyle demiştir: *“Hz. Muhammed aleyhissalatü vesselamı hak peygamber olarak gönderen Allah'a yemin ederim ki, Fırat kenarında bir oğlak kaybolursa, korkarım ki kıyamet gününde onun bile hesabı Ömer'den sorulur!”* (Sağiroğlu, 2012). Hz. Ömer'in günümüzde en çok bilinen vezirlerinden biri olan bu söylemi, onun hesap verilebilirlik kriterine göre davrandığını göstermektedir. Fırat kenarında bir oğlak kaybolursa ifadesi ile yönetimi altında bulunan en ücra köşedeki unsurların zarar görmesinden kendisini sorumlu tuttuğu anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer, makamını beytülmal konusundaki hassasiyetinde olduğu gibi şahsi menfaatleri için kullanmamıştır. Bu bağlamda makamını sadece mali konularda değil, manevi konularda da suistimal etmemiştir. Taberi'nin (2021) nakline göre Hz. Ömer yaralı halde vefat etmesine yakın oğlu Abdullah'ı Hz. Aişe'den Hz. Muhammed'in (s.a.v.) yanına gömülmesi için izin istemeye göndermiştir. Oğluna giderken şöyle demiştir: *“Ömer sana selam ediyor de. Sakın müminlerin emiri deme, bugün artık ben müminlerin emiri değilim”*. Hz. Aişe, Hz. Ömer'in bu isteğini kabul etmiş ancak yine de o sırada fiilen halife olduğu için bu izni vermiş olabileceği düşüncesiyle ölümünden



sonra tekrar izin alınması istemiş ve *“İzin verilmezse beni halk mezarlığına defnedin”* diyerek vasiyet bırakmıştır (Taberi, 2021). Halifelik konumundan dolayı, kendisine insanların ayrıcalık tanınmasına imkân vermemiştir.

Hz. Ömer’in dürüstlüğü ile ilgili bir örnek de üzerindeki elbiseye yapılan bir itirazdır. Yemen’den bir miktar kumaş gelmiş ve Hz. Ömer kumaşı kendisi de dâhil olmak üzere herkese eşit bir şekilde dağıtmış, kendisine de elbise diktirmiştir. Bir hutbesinde insanlara hitap etmek üzere söze başladığında birisi kalkıp ona itiraz etmiştir. Hz. Ömer bunun sebebini sormuş ve o adam şöyle demiştir: *“Sen kumaşı bize dağıttın ama kendine daha fazla ayırdın. Her hisseden bir elbise çıkmazken, sen uzun boylu olduğun halde bizden fazla almamış olsaydın sana bir elbise çıkmazdı.”* (Akarsu, 2018a, s. 81). Bunun üzerine Hz. Ömer, oğlu Abdullah’a *“Bu adama sen cevap ver”* demiştir. Abdullah da *“Babamın payı kendisine yetmeyince ben kendi payımı verdim, böylece kendisine bir elbise çıktı”* diyerek konuya açıklık getirmiştir (Akarsu, 2018a, s. 81). Hz. Ömer, yönetiminde son derece açık ve şeffaf davranmıştır. Tüm icraatlarının arkasında durmuş, hesap vermektен ve açıklama yapmaktan çekinmediği görülmektedir. Bu meselede olduğu gibi en ufak itirazlara ve ithamlara bile öfkelenmemiş, gerekçelerini anlatmıştır.

Hz. Ömer, savaşlardan elde edilen ganimet konusunda hassasiyet göstermiş ve bu konudaki dürüst davranışına dair bir başka örnek de şöyle gerçekleşmiştir. Fesa ve Darabcird bölgesinin (Farslılardan) ele geçirilmesinden sonra, komutan Sâriye zafer müjdesini vermek üzere bir adamı Hz. Ömer’e göndermiştir. Gelen elçi müjdeyi vermiş ve aldıkları ziynet eşyalarını (ganimetleri) Hz. Ömer’e ikram etmeye kalkışmıştır. Bunun üzerine Hz. Ömer öfkelenerek şöyle demiştir: *“Hayır, hayır! Böyle ikram olmaz. Bu burada duracak, bu savaşa katılan askerler gelinceye kadar bekleyecek. Ve onlara tekrar iade edilip aralarında paylaşılacak”* demiş ve adamı kovmuştur (İbnü’l Esir, 2008, s. 537). Hz. Ömer, ikram veya hediye adı altında kendisine verilen eşyaları kabul etmemiş ve hak sahiplerine teslim edilmek üzere eşyaları koruma altına almıştır.

Hz. Ömer, sonuçları kendisinin ve devletin zararına olsa bile, diplomatik ilişkilerde dürüstlük anlayışından vazgeçmemiştir. Gassani Emiri Cebele ile yaptığı görüşme bu anlayışına bir örnek teşkil etmektedir. Hz. Ömer, Cebele’den Müslüman olmasını veya Müslüman olmazsa cizye ödemesini teklif etmiştir. Cebele Arap

olmasına rağmen, Hıristiyanlıktan vazgeçmeyeceğini söylemiştir. Cizye ödemeyi de halkına karşı küçük düşeceğini belirterek reddetmiştir. Ancak yine de Hz. Ömer ile beraber hareket edebileceklerini ifade etmiştir. Hz. Ömer, kendi prensiplerine aykırı olmasından dolayı şartlarını yerine getirmeyen Cebele ile uzlaşmamıştır. Bunun sonucunda Cebele, Bizansa sığınarak Müslümanlara karşı savaşmıştır (Balcı, 2003, s. 191). Etik liderliğin tersi, Makyavelizmdir. Hz. Ömer gerek iç işlerinde gerekse de dış işlerinde etik ilkelerine bağlı kalmış, makyavelist davranışlardan kaçınmıştır. Hile, entrika, zorbalık, çıkarıcılık yerine dürüst yönetim anlayışı ile hareket etmiştir. Dürüstlüğünden taviz vermeden olduğu gibi görünmüştür. Hz. Ömer'in Gassani Emiri Cebele ile yaptığı görüşme anti-makyavelist liderliğine örnek teşkil etmektedir.

Onun yargılama konusundaki doğruluk ve dürüstlüğü yansıtan bir başka örnek ise şöyledir. Adamın birisi, Hz. Ömer'e sık sık devenin ön kolunu hediye gönderip duruyordu. Bi süre sonra Hz. Ömer'e bir dava gelmiştir. Taraflardan birisi devenin ön kolunu hediye gönderip duran adamdır ve Hz. Ömer'e muhakeme esnasında şöyle demiştir: *“Ey Müminlerin Emiri, ön kol nasıl deveden ayrılırsa, sen de bizim aramızda öyle kesin hükmünü ver”*. Hz. Ömer de cevaben *“Bugüne kadar gelip duran bu hediyelerden ben şüphelenmişim, demek bunun içinmiş. Ben de kendimden korkmaya başlamıştım”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 201). Hz. Ömer, halifeliği sırasında da belirli konulardaki kadılık görevine devam etmiştir. Hediye gönderen adam, muhtemelen kendisinde davacı olunacağını ve konunun Hz. Ömer'e intikal edeceğini ön görerek ona sürekli hediyeler göndermiştir. Bu davranışının maksadı Hz. Ömer'in kendi lehine karar vermesini amaçlamasıdır. Ancak Hz. Ömer, muhakemenin gereği olarak hediye gönderen adam aleyhine karar vermiştir ve dürüstlük ile hareket etmiştir.

### **3.3.3. Çift Yönlü İletişim Boyutuna İlişkin Bulgular**

Etik liderlik literatüründe, liderin görev ve sorumluluklarından birisi de takipçilerine etik konularda rehberlik etmektir. Bu bağlam etik bir lider, takipçilerine etik ilkeleri hatırlatmalı, etik standartlar oluşturup bu ilkeleri sürekli gündemde tutmalıdır. Çalışmanın bu bölümünde Hz. Ömer'in astlarına ve takipçilerine çeşitli zamanlarda verdiği sözlü ve yazılı etik mesajları yer almaktadır.

### 3.3.3.1. Dürüstlük İlgili Mesajları

Etik liderlikte, öncelikle liderin kendisinin dürüst davranışlar sergilemesi ve görevini bu doğrultuda yürütmesi gerekmektedir. Kendi davranışları ile dürüstlük konusunda örnek olduğu gibi, aynı zamanda takipçilerine de tavsiye ve talimatları ile bu tür davranışlara yöneltmelidir.

Hz. Ömer, bir cuma hutbesinde yaptığı bir konuşmada dürüstlük ile ilgili şöyle bir kesit vardır.

Seni ilgilendirmeyen şeylerle meşgul olma! Düşmanından uzak dur! Dostundan da bazı şeylerini gizle, ancak emîn olursa o başka. Bir toplumda emîn bir kimseye hiçbir şey denk olamaz. Günahkâr ve kötü kimseyle beraber bulunma, çünkü o sana günahlarını öğretir. Ona sırrını da açma! (Kaya, 2006, s. 151).

Hz. Ömer, *“Bir toplumda emîn bir kimseye hiçbir şey denk gelemez”* (Özdemir, 2013) söylemi ile takipçilerine dürüst bir insan olmanın toplum açısından ne denli önemli olduğunu vurgulamıştır. Hz. Ömer *“Gerçek olmayan konuşmada asla hayır yoktur”* (Özdemir, 2013) sözü ile takipçilerine yalan beyanda bulunmamalarını tavsiye etmiştir. Takipçilerine doğru ve dürüst davranışlar sergileme konusunda kararlı olmalarını *“Ölümüne sebep olsa bile sana doğruluk gerekir”* (Özdemir, 2013) söylemi ile vurgulamıştır. Başka bir konuşmasında takipçilerine yalan söylemekten kaçınmalarını *“Kim yalan söylerse facir olur. Kim facir olursa helâk olur”* (Özdemir, 2013) söylemi ile doğru sözlü olmanın önemini vurgulamıştır. Yalan söylemeye sebep olacak davranışları ise şu söylemi ile açıklamıştır: *“İki şey yalandan ayrılmaz. Biri çok vaatte bulunmak, diğeri de çok mazeret göstermektir”* (Özdemir, 2013). Bu bağlamda insanlara çok vaatte bulunmalarının ve çok mazaret göstermelerinin onları yalana yakınlaştıracığını ve dürüstlükten uzaklaştıracığını ifade etmektedir. Ahlakilik ve dürüstlük ile ilgili bir başka söylemi de şöyledir: *“Görmediğim sürece sizin bana en sevimliniz, ismi en güzel olanınızdır. Gördüğümde bana en sevimliniz, ahlâkı en güzel olanınızdır. İmtihan ettiğimde sizin bana en sevimli olanınız, en doğru sözlünüzdür”* (Kaya, 2006, s. 148). Sallabi’ye (2018) göre Hz. Ömer, idareci atamalarında atayacağı kimseleri imtihandan geçirerek göreve getirmiştir. Onun bu sözleri hem idarecilerine hem de takipçilerine dürüstlüğe ve güzel ahlaka verdiği önemi ortaya koymakta ve onlarda sevdiği en önemli hasletin dürüstlük olduğunu ifade etmektedir.

Hiz. Ömer, valilerini sıklıkla halka karşı davranışları konusunda uyarmıştır. Valileri ile yaptığı bir toplantıda onlara hitaben *“Dinleyin! Doğrusu sizi kral ve hükümdarlar olarak göndermiyorum; aksine insanların takip edebilecekleri yol gösterici liderler olarak gönderiyorum. Müslümanlara doğruları sunun, küçük düşmesinler diye dövmeyin, şımaracakları şekilde onları övmeyin* (Çil, 2012a, s. 344) demiştir. Valilerine hitaben kullandığı ‘yol gösterici liderler’ ifadesi, etik liderliğin modelleme kavramı ile örtüşmektedir. Bu bağlamda valilerine, yönettiği insanlara dürüst ve doğru davranışları ile rol model olmalarını tavsiye etmiştir. Valileri ile yılın belli zamanlarında genel toplantılar yapmasının yanı sıra, onlara sürekli mektup yollayarak etik sorumluluklarını hatırlatmıştır. Bu doğrultuda Ebu Musa’ya şu yazıyı göndermiştir:

Kim her işinde niyetini sağlam tutarsa diğer insanlara karşı Allah ona yeter. Her kim, Allah’ın bildiği, fakat kalbinde olanın aksiyle insanlara şirin görünmeye çalışırsa Allah da onu rezil eder, şerefini düşürür. Sen Allah katındaki rızkı kazanmanın sevabını ve rahmetinin hazinelerini ne santıyorsun? (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 199).

Hiz. Ömer, Ebu Musa’ya gerçek niyetiyle davranışlarının tutarlı olmasını tavsiye etmiştir. Hiz. Ömer, kendi tecrübe ettiği konularda da valilerinin benzer durumlarla karşılaşma ihtimaline karşı uyarılar yapmıştır. Bir muhakemeden önce adamın birisi Hiz. Ömer’e görünürde hediye gibi takdim etse de esasen rüşvet olarak sürekli deve eti yollamıştır. Hiz. Ömer, muhakemenin gereği olarak hediye gönderen adam aleyhine karar vermiştir. Sonrasında ise tüm valilerine şu yazıyı göndermiştir: *“Sadede gelince, hediyelere bir kez daha dikkatinizi çekmek istiyorum. Onlar rüşvet olabilir”* (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 201).

Hiz. Ömer’in halifelğe gelmesiyle fetih hareketleri hızlanmış ve İslam Devleti geniş bir coğrafyaya yayılarak farklı kültürlerle tanışmıştır. Hiz. Ömer, savaş esnasında düşman askerlerine ve fetih sonrası yerel halka karşı dürüst tavırlar sergilemesi için tavsiyeler vermiştir. İbnü’l Esir’de (2008) yer alan rivayete göre Hiz. Ömer, Kadisiye Savaşı başlangıç safhasında, ordunun idaresinden sorumlu komutan Sa’d’a şöyle bir mektup göndermiştir:

Bana sizlerin düşmanla karşılaşp onları bozguna uğrattığınız ilhamı verildi. Herhangi biriniz İranlılardan birine eman veriyor gibi bir oyun ya da bir işaret ya da dille söyleyecek olursa bu onlara eman olur. Bu bakımdan bu gibi şeyleri sizler de eman olarak kabul ediniz ve bunlara vefakârlık gösteriniz. Çünkü vefakârlıkta gösterilecek hata, geriye tesir bırakır. Sözde durmamak suretiyle işlenen bir hata, helak edicidir. Bunda sizin gevşekliğiniz, buna karşılık da düşmanınızın güçlenmesi söz konusudur (İbnü’l Esir, 2008, s. 394).

Eman, İslam ülkesine veya İslam ordusuna teslim olmak isteyen yabancılara verilen can ve mal güvenliği garantisi anlamına gelmektedir (Bozkurt, 1995). Hz. Ömer, komutanına düşmana sözlü beyan ile eman vermenin yanı sıra, bu manaya gelecek işaretlerin de Müslümanlar için bağlayıcı olduğunu söylemiştir. Böyle bir şeyin gerçekleşmesi durumunda ise, verilen emana uymaları gerektiğini ve sözlerinde durmaları gerektiğini tavsiye etmiştir. Zira Hz. Ömer'e göre bu konuda dürüst davranmamak erdem dışı bir davranış olduğu gibi, aynı zamanda Müslümanları düşmana karşı dezavantajlı bir duruma düşürmektedir. Bu konu ile tüm ordu komutanlarına gönderdiği bir başka yazıda şu ifadeler yer almaktadır: “*Bir kavimle antlaşma yaptığınızda, ordunun izinsiz yemelerinden dolayı meydana gelen zarardan onları kurtarın. Şayet bir zarar oluşmuşsa da bunu tazmin edin*” (Çil, 2018, s. 246). Hz. Ömer hem Müslümanların imajını korumak hem de yeni fetihler yapabilmek için komutanlarından yaptıkları anlaşmalara sadık kalmalarını ve dürüstçe hareket etmelerini istemiştir.

Hız. Ömer, fetihler sonucunda yeni yerleşim yerlerinde görev yapacak idarecilerine, yerleşik halka karşı davranış ve tutumlarına ilişkin tavsiyeler vermiştir. Horasan'ın fethinden sonra, idarecilerine şöyle demiştir:

Haberiniz olsun ki Mecusi Devleti kökünden yıkılmış ve mahvolmuştur. Artık onlar kendi ülkelerinde Müslümanlara zarar verebilecek şekilde bir tek karış toprağa bile sahip olamayacaklardır. Haberiniz olsun ki Allah onların mülklerini, arazilerini, şehirlerini, mallarını ve halkını sizin emrinize vermiştir. Bunları bildikten sonra Cenab-ı Hak nasıl davrandığınızı imtihan edecektir. Ben, bu ümmet hakkında kolay kolay korkmam, ancak sizin tarafınızdan gelecek kötülüklerden korkarım (İbnü'l Esir, 2008, s. 532).

Hız. Ömer, himayesi altına giren tüm insanların haklarını korumaya çalışmıştır. Fetihler sonrası yeni yerleşim yerlerinde görev yapacak idarecilerinden de bu yönde davranmasını istemiştir. Yerli halkın can ve mal güvenliğinin onların emanetinde olduğunu ve bu emaneti dürüstlikle yönetmeleri konusunda tavsiyeler vermiştir.

Hız. Ömer, ordudaki nizamın bozulmaması için askerler arasında yaşanan anlaşmazlıkları da çözüm yoluna gitmiştir. Savaş esnasında ordunun komutanı Ebu Musa ve orduda görevli Dabba b. Mihsan el-Anezi arasında bir münakaşa yaşanmıştır. Konu Hız. Ömer'e intikal etmiş ve yaptığı muhakeme sonucunda Dabba'nın Ebu Musa'ya çeşitli konularda iftira attığı ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine Hız. Ömer Dabba'yı “*Musa hakkında kimseye bir şeyde söyleme*” (Taberi, 2021, s. 497). diye tembihte bulunmuştur. Bunun üzerine Hız. Ömer şöyle demiştir: “*Dabba, Ebu Musa'ya*

*kızmış ve onunla münakaşa etmişti. Dünya menfaatlerinden bazılarına nail olamayınca karşı bir tavır takınmıştır. Bu yalanı ve uydurması ise diğer doğrularını yok etmişti. Aman aman, sakının yalan söylemekten; çünkü yalan kişiyi cehenneme sokan bir nitelikdir”* (İbnü’l Esir, 2008, s. 542). Örgütlerde bütün üyelerin aynı fikirde olması düşünülemez. Ancak örgütün amacı doğrultusunda ortak bir karara varılması gerekmektedir. Buradaki en önemli sorumluluk lidere aittir ve nihai kararı lider vermektedir. Kimi zaman ise şahsi menfaatlerine aykırı olması nedeniyle bazı üyeler liderin kararına karşı saldırgan bir politika izleyebilir. Bu örnekte de benzer bir durum yaşanmış, ordu mensubu Dabba Hz. Ömer’e gidecek heyete kendisini dâhil etmediği için, komutanı Ebu Musa hakkında iftira atmış ve yalan söylemiştir. Nihayetinde Ebu Musa’nın aklanması ile birlikte, Hz. Ömer Dabba’nın tavrına ilişkin insanlara yalan söylemekten kaçınmalarını tavsiye etmiştir. Zira Hz. Ömer’e göre bir insanın gerçek dışı sözler sarfetmesi ve dürüstlük ilkesine aykırı hareket etmesi, onun diğer olumlu davranışlarının önüne geçmektedir.

Hz. Ömer, ahkâmı ve dini anlatma üzere ülkenin çeşitli yerlerine hafızlar göndermiştir. Hafızlara hitaben görevlerine ilişkin şu nasihatlerde bulunmuştur:

Biliniz ki Kur’an, sizler için bir sevap ve şeref hazinesidir. O’na tâbî olunuz. O’nu kendinize uydurmayınız. Kim Kur’ân’ı kendisine uydurursa Kur’ân o kimseyi tepe üstü düşürür, tâ cehenneme atar. Her kim de Kur’ân’a tâbî olursa, Kur’ân onu Firdevs cennetlerine ulaştırır. Gücünüz yeterse Kur’ân’ın sizlere şefâatçi olmasını, hasmınız olmamasını temine çalışınız. Zirâ Kur’ân’ın şefâat ettiği kimse cennete, dâvâcı olduğu şahıs da cehenneme gider. Biliniz ki bu Kur’ân hidâyet menbaı ve ilimlerin en parlağıdır. O, Rahmân’dan gelen, kendisiyle kör gözlerin, sağır kulakların ve kilitli kalplerin açıldığı en son kitaptır (Akbaş, 2011, s. 125; Kaya, 2006, s. 99).

Hz. Ömer, Kuran-ı Kerim’i anlatma yükümlü hafızlarına, -O’nu kendinize uydurmayınız- diyerek görevlerini dürüstçe yapmaları ve insanları doğruluk üzerine yönlendirmelerini konusunda tavsiyeler vermiştir.

### **3.3.3.2. Ahlaki Davranışla İlgili Mesajları**

Ahlaki davranış, ahlaki vazifelerin yerine getirilmesini ifade etmektedir. TDK (2010), ahlaki vazifeyi yasaların zorlaması olmaksızın, salt doğru olduğu için yapılan işler olarak tanımlamıştır. Bu bölümde Hz. Ömer’in ahlakın önemine ve ahlaki davranışa ilişkin söylemleri yer almaktadır. Ahlak, davranışların iyi ve kötü olarak sınıflandırılmasıdır. Bu bağlamda Hz. Ömer *“İyiliğin şerefi, geciktirilmeden hemen yapılmasındadır”* (Kaya, 2006, s. 152) diyerek, iyilik yapmayı erdemli bir davranış

olarak görmüş, takipçilerine ahlaki vazifelerin geciktirilmeden yapılması konusunda tavsiye vermiştir. Ahlak dışı davranışlardan kaçınılması gerektiğini ise “*Kötü bir işin en gizli şahidi, vicdanımızdır*” (Kaya, 2006, s. 152) söylemi ile açıklamıştır. TDK (2010), vicdanı, bireyin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç olarak tanımlamıştır. Vicdanlılık, etik liderliğin temel kişilik özelliklerinden birisidir. Bu bağlamda Hz. Ömer’in bu söylemi, vicdanlı olmanın insanları ahlaki davranmaya yönelteceğini ifade etmektedir.

Hz. Ömer, “*En hayırlı dost güzel ahlaktır*” ve “*Edep, miras olarak bırakılan şeylerin en hayırlısıdır*” (Özdemir, 2013) söylemleri ile ahlakiliğin önemine değinmiştir. Buna göre güzel ahlakın, insanlara kendisine en çok yarar sağlayacak özellik olduğunu belirtmiştir. Öyle ki bir insanın ahlaklı olmasını bütün maddi unsurlardan üstün tutmuştur. Miras denildiğinde akla genellikle maddi unsurlar gelmektedir. Ancak Hz. Ömer, takipçilerine kendinden sonrakilere bırakabileceği en faydalı mirasın iyi ahlak olduğunu söylemesi, onun ahlaki davranışa verdiği önemi göstermektedir. Aynı zamanda bu söylemi ile etik liderliğin temeli olan sosyal öğrenme kavramına da atıf yapmaktadır. Zira ahlakın miras olarak bırakılması, ancak bir kimsenin ahlaklı davranması, bu davranışları takipçilerinin de benimsemesi ve öğrenmesi ile gerçekleşecektir. Hz. Ömer, başka bir söyleminde ise takipçilerine üç ahlaki erdemün önemine işaret etmiştir. Ona göre bir kimse de bahsettiği üç haslet yoksa, imanı ona fayda vermez. Bu görüşünü şu söylemleri ile ifade etmiştir;

Şu üç haslet bir kimsede bulunmazsa ona imanı fayda vermez.

Hilm: Kişi onun sayesinde sefihlin sefahatini reddeder. Yani cahilin cehlini geri çevirir. Herkese yumuşaklıkla muamele eder.

Vera: Kişi vera sebebiyle kendini haramdan men eder. Yani yasakları işlemez.

Güzel ahlâk: Kişi onunla halka müdara eder, yani onlara rıfk ve hilm ile muamele eder (Özdemir, 2013).

Hilm, insan ilişkilerinde hoşgörölü, affedici ve medeni olma davranışlarını sergilemeyi sağlayan ahlaki erdemi tanımlayan bir kavramdır (Çağrııcı, 1998). Literatürde, takipçileri önemseme ve onlara karşı özgeci tutumlar, etik liderlerde bulunması gereken özelliklerden birisidir. Bu bağlamda Hz. Ömer’in de hilm sahibi olmanın kişiyi ahlaki davranmaya yönelteceğini, zira bu özelliğin kişiyi gayri- ahlaki davranan kimselerden uzaklaştıracağını ve insanlara karşı hoşgörü ile yaklaşmasını sağlayacağını ifade etmiştir. Vera ise kelime anlamı olarak kaçınmak, sakınmak

anlamına gelmektedir. Terim olarak ise haram ve günah olduğu şüpheli olan hususlardan kaçınmak olarak kullanılmaktadır (Uludağ, 2013). Bir kimsenin etik lider kabul edilebilmesi için, davranışlarının de etik olması gerekmektedir. Günümüzde hızla gelişen teknoloji ile beraber, insanlar ve örgütler yeni kavramlarla tanışmaktadır. Ancak yeni oluşan bu durumların bazılarının etik olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu anlamda etik bir liderin bu tartışmalı konulardan da kaçınması gerekmektedir. Bu durum, Hz. Ömer'in saydığı özelliklerinden birisi olan vera sahibi olma ile uyumlu olduğu görülmektedir. Nitekim vera ve hilmden sonra bir kimsede bulunması gereken üçüncü özelliği güzel ahlak olarak ifade etmiş ve güzel ahlak sayesinde bir liderin takipçilerine hoşgörülü ve yumuşak başlılıkla muamele edeceğini belirtmiştir. Hz. Ömer'in ahlaki davranış ile ilgili verdiği bu tavsiyeler, etik lider davranışları ile örtüşmektedir.

Hz. Ömer, insan ilişkilerinde gözetilmesi ve kaçınılması gereken davranışlara yönelik şu ifadeleri kullanmıştır:

Şu üç haslete dikkat edersen, dostlarının samimi sevgisini kazanırsın; karşılaştığınızda onlara selam vermen, geldiklerinde meclisinde her zaman yer bulabilmeleri, seslenirken kendilerinin sevdikleri isimlere onları çağırmandır. Şu üç özellik ise, azgınlık ve dostlarını kaybetme sebebidir; kendi yapıp ettiklerinden dolayı insanlara kızmandır, kendi yaptığın fakat başkasının bilmesini istemediğin şeyleri başkası yaptığında tepki göstermemdir; seni ilgilendirmeyen hususta arkadaşını rahatsız etmemdir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 281).

Hz. Ömer'in tavsiye ettiği üç davranışsal özellikte etik liderliğin takipçileri önemseme ve onlara değer verme ilkeleri ile örtüşmektedir. Kaçınılması gereken üç özellikte ise, Brown and Trevino'nun (2006) etik liderlikle ilgili olumsuz ilişkilendirdiği nevrotik kişilik özelliklerini kapsamaktadır. Dolayısıyla Hz. Ömer'in hem tavsiye ettiği hem de kaçınılması gerektiğini tavsiye ettiği davranışlar, etik liderlik ile uyumluluk göstermektedir. Hz. Ömer'in ahlaki davranışla ilgili bir başka tavsiyesi ise Ahnef b. Kays'a olmuştur. Kays'a "*Kim çok konuşursa, hataları çok olur. Kimi de yanlış olursa, hayâsı gider; hayâsı gidenin Allah korkusu azalır. Allah korkusu azalan birinin de kalbi ölmüş demektir*" (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 280) demiştir. Hayâ, bir kimsenin başkaları tarafından kınanma endişesiyle ahlaki kurallara aykırı hareket etmesini engelleyen duygu olarak tanımlanmaktadır (Çağrı, 1997). Bu bağlamda Hz. Ömer'e göre çok konuşmak, kişinin hayâsını azaltmaktadır ki bu da kişiyi ahlaki davranışlardan uzaklaştırmaktadır.



Hz. Ömer'e göre şiir öğrenmek, okumak ve yazmak, insanı ahlaki davranmaya yönelten bir özelliktir. Hz. Ömer'in yaşadığı dönemin en önemli kültürel özelliklerinden birisi, şiire ve edebiyata önem verilmesidir. Araplar diğer medeniyetlere göre şiir konusunda üstün durumdadır ve dönemin özelliklerinin günümüze ulaşmasında şiirler önemli birer tarihi kaynak durumundadır. Şiirlerin muhtevası hayatında her alanıyla ilgili olmakla beraber, genel olarak övgü, öğüt, yergi, aşk, kahramanlık, kadın, içki, yemek, yoksulluk, ağıt, ahlak gibi belli başlı konuları kapsamaktadır (Güzel, 2020, s. 84). Hz. Ömer de şiiri sevmiş ve okumuştur. Yanına gelenlerden de şiir okumasını istemiş ve şairlere önem vermiştir. Ona göre şiir öğrenmek, okumak ve yazmak; insanı ahlaki davranmaya yönelten bir özelliktir. Bu bağlamda bir konuşmasında valilerine “*Şiir yüce ahlaka, neseb bilgisine ve doğru görüşe ulaştırır*” (Hazer, 2003, s. 361) diye tavsiye vermiş, onlara şiirin ahlaki davranışlara ve etik karar vermeye yönelteceğini belirtmiştir. Ancak şiirlerin içeriğine ilişkin oğluna “*Ey oğlum, güzel şiirleri ezberle, edebî artar, edebî bilmeyen hakkını ifa etmiş olmaz. Şiirin güzeli, güzel ahlaka götürür, kötülüklerden de alıkoyar*” (Hazer, 2003, s. 361). Kendi yazdığı şiirlerde İslam'ı ve ahlaki değerleri konu almıştır. İslam ve ahlaki değerlere zıt düşen şiirlere karşı çıkmış, hatta bu tür şiirler yazan şairleri cezalandırdığı olmuştur (Bayraktutan, 2022, s. 225). Şiir, tarih boyunca öğrenme araçlarından biri olmuştur. Akyol ve Dikici (2009), çalışmalarında şiirle öğretim tekniğinin öğrencilerin başarılarına ve tutumlarına etkisini incelemiştir. Fen ve teknoloji dersindeki bir ünite konularını altıncı sınıf öğrencilerine şiir şeklinde derleyerek, öğrenme konusundaki sonuçları incelemiştir. Araştırma neticesinde şiir ile öğrenme tekniğini uygulanan deney grubunun başarı oranının, geleneksel yöntemler kullanılan kontrol grubuna göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Hz. Ömer de takipçilerine şiiri, ahlaki öğrenme konusunda bir araç olarak kullanmalarını tavsiye etmiştir. Nitekim Sallabi'ye (2018) göre sert bir mizaca sahip olan Hz. Ömer, şiir sayesinde yumuşamıştır. İnsanların mağduriyetlerini dile getirdiği şiirlerden etkilenmiş ve bu durum Hz. Ömer'i söz konusu insanlara yardım etmeye yöneltmiştir (Sallabi, 2018).

Hz. Ömer, Ebu Musa'yı Basra'ya vali olarak atadıktan sonra ona “*Şiddet göstermeksizin kuvvetli, zayıflık belirtmeksizin yumuşak ol!*” (Kaya, 2006, s. 152) diyerek, yönetimi altındaki insanlara karşı nasıl davranması gerektiği konusunda tavsiye vermiştir. Ebu Musa'ya davranışsal bağlamda bir başka tavsiyesi ise şöyledir:

“Ey Ebu Musa, şu muhakkak ki, hikmet yaşta değildir. Aksine o, Allah’ın seçtiği bazı insanlara vergisidir. Sen insanın onuru ile bağdaşmayan işlerden sakın” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 290). Benzer şekilde valileri ile yaptığı yıllık bir toplantıda yaptığı konuşmada “Küçük düşmesinler diye dövmeyin, şumaracakları şekilde onları övmeyin” (Çil, 2012a, s. 344) ifadelerini kullanmıştır. Hz. Ömer valilerine yaptığı bu tavsiyelerle, yönettiği insanlara karşı güçlerini kontrollü şekilde kullanmalarını tavsiye etmiştir. Hem aşırı güç kullanımının hem de yönetimde acizlik göstermenin etik dışı sonuçlar doğuracağını ifade etmektedir. Nitekim Brown and Trevino (2006), etik liderlerin güç düzeyinin orta düzeyde olması gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda Hz. Ömer’in valilerine yaptığı davranışsal tavsiyelerin, modern etik liderlik teorileri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Hz. Ömer, Sasani İmparatorluğu’na ait Hire bölgesine başkomutan olarak giden Ebu Ubeyde’ye şöyle demiştir.

Sen hile, desise, hıyanet ve cebrliğin ülkesine gidiyorsun. Sen giderek şerri üzerine giden ve iyiliği bilmezlikten gelerek gerçekten onu bilmez hale düşen bir kavmin üzerine gidiyorsun. O bakımdan hareketlerine iyi dikkat et, dilini tut ve asla sırrını açıklama. Çünkü sırrını gizleyen bir kimseye hiç kimse hiçbir kimse ele geçiremez ve hoşuna gitmeyen bir durumla karşılaşamazsın sırrını tutmayacak olursa o zaman da kaybolur gider (İbnü’l Esir, 2008, s. 376).

Bu söyleminde de Hz. Ömer’in birlikte çalıştığı kişilere yöneticilik yaparken nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda rehberlik ettiği ve onları cesaretlendirdiği görülmektedir.

Hz. Ömer, yeni atadığı valilerinden birine etik tavsiye ve talimatların yer aldığı uzunca bir yazı yazmış ve son kısımda şöyle demiştir:

İnceden inceye hesaba çekileceğin gün gelmeden, önce nefsini geniş zamanda hesaba çek. Kim kendini geniş zamanda hesaba çekmeye alışır, inceden inceye hesabın görüldüğü gün, onun Allah’ın razı olduğu ve insanların gıpta edecekleri bir makamı olur. Kim de burada oyun- eğlence peşinde ömür harcar, arzu ve keyfinin peşinde hayatını tüketirse, onun da sonu ve gideceği yer, hasret ve pişmanlık olacaktır. Sana verilen öğütleri hiç unutma ki, yasaklanan şeylerden men edilmeyesin. Verilen nasihatlere kulak ver ki, sen de akıllı insanlardan olasın... (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 200).

Hz. Ömer, valisine gönderdiği bu yazıda, valisinden özdenetim yoluyla kendi davranışlarını gözden geçirmesini ve düzenlemesini tavsiye etmiştir. Bir liderin, davranışlarının örnek alındığının bilincinde olması gerekmektedir. Bu yüzden davranışlarını sıklıkla gözden geçirmeli ve etik açıdan uyumlu hale getirmelidir. Hz. Ömer de valisine bu yönde tavsiye vermiş, aynı zamanda verdiği öğütlere uymasını istemiştir.

### 3.3.3.3. Adaletle İlgili Mesajları

Kaynaklarda Hz. Ömer'in bir lider olarak en çok öne çıkan vasfının, adaletli olması olarak görülmektedir. Halka seslendiği bir konuşmada kendisinin adaletle hükmedeceğine ve bir liderin adaletli bir yönetim anlayışını benimsemesi gerektiğini sarfeden söylemi şu şekildedir:

Sadede gelirse, sünnet-i seniyye tarafından her şey açıklığa kavuşturulduktan sonra taat zannıyla herhangi bir yanlış düşen ve yanlış zannıyla bir doğruyu terk eden kimsenin, artık herhangi bir mazareti olamaz. Çünkü her şey apaçık ortaya konmuştur. Devlet başkanının, yönetimi altındakiler hakkında en fazla itina göstermesi gereken, yüce Allah'ın hidayet buyurduğu dine ait görevlere riayettir. Bizim üzerimize düşen sorumluluk, Allah'ın emir buyurduğu taati size bildirip, onun yerine getirilmesini sağlamak, O'nun sakındırdığı yanlışları işlemekten sakındırmak, O'nun emrini uzak-yakın herkese uygulamak ve hak-hukuk konusunda kimseyi kayırmamaktır. Haktan kayanlara aldırış etmeyiz; cahile öğretir, aşırı gidenleri frenleriz (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 287).

Hz. Ömer, hak-hukuk ve adalet çerçevesinde hareket edeceğini, etik ilkelere uyma konusunda takipçilerinin de sorumlu olduğunu ifade etmiştir. Etik liderlik literatüründe, liderin etik davranmasının yanı sıra, takipçilerini de bu yönde sorumlu tutması gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in gerek liderlerin adaletli tutumuna ilişkin söylemleri, gerekse de liderlerin bu yönde sorumluluğuna ilişkin söylemleri, etik liderlik özellikleri ile uyumluluk göstermektedir.

Hz. Ömer, idarecilerine sürekli adalet ve hakkaniyetli tutumlar konusunda tavsiyeler vermiştir. Bu bağlamda bir konuşmasında liderlerin adalet hasletine ilişkin şöyle demiştir: *“Gökyüzünün Deyyan'ı ile karşılaştıkları günde, yazıklar olsun o yeryüzünün deyyanlerine. Ancak adaletle önderlik edenler, hak ile hükmedenler ne bir korku ne bir rağbet ne bir yakınlık için ve de keyfi ile hükmetmeyenler, Allah'ın kitabını kendine rehber edinenler bundan müstesna denilecek”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 285). Deyyan, Arapçada hüküm sahibi anlamına gelmektedir (Tümer, 1994). Hz. Ömer'in yeryüzünün deyyanları metaforu ile bir topluluğu yönetmekle yükümlü liderleri kastettiği anlaşılmaktadır. Buna göre liderlerin, hak ve adalet üzere hükmetmeleri, yönetimde keyfi davranışlardan ve kayırmacılıktan uzak durmaları gibi etik liderlik özellikleri ile örtüşen tavsiyeler verdiği görülmektedir.

Hz. Ömer'in valilerine adaletli olmalarına dair gönderdiği yazılarda şu ifadeler yer almaktadır: *“Allah katında adaletli imamın hilminden ve rıfkından daha sevimli hilm ve rıfk yoktur. Yine Allah katında zalim imamın zulmünden ve halka kaba muamelesinden daha kötü bir cahillik yoktur”* (Özdemir, 2013). İmam ile kastettiğinin

bir topluma önderlik eden kimseler, dolayısıyla valiler olduğu anlaşılmaktadır. Valilerine, adaletli olmalarını ve halkına karşı yumuşak davranmalarını tavsiye etmiştir. Bir başka konuşmasında valilerine hitaben “*Güçsüz bir mü’minin sizden beklentisi, adil davranmak ve taksimde adil olmaktır*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 205) demiştir. “*Kendi katından insanlara adalet gösterene, bütün işlerinde zafer ihsan olunur*” (Özdemir, 2013) söylemi ile liderlerin, adil yönetim sorumluluğuna işaret etmektedir. Bir toplulukta güçlü olanların, zayıf olanları ezmemesi için liderlerin sorumluluğu açıktır. Hz. Ömer, valilerine verdiği bu tavsiye ile zayıf insanların onlardan beklentisini dile getirmiştir. Valilerinden güçlünün yanında değil, haklının yanında olmalarını istemiştir. Valilerinden, yönettiği insanlar arasında sosyal adaleti sağlaması ve onların haklarını koruması gerektiği gibi, kendilerinin onların haklarını gasp etmemelerini istemiştir. Bu bağlamda İbnü’l Esir’in (2008) aktardığı rivayete göre tüm valilerine şu mesajları vermiştir: “*Sakin Müslümanla vurup da Müslümanları zelil duruma sokmayasınız. Ayrıca onlara fazla teşekkürler edip de çok yüz verip şımartmayasınız. Onların haklarını ellerinden gasp edip de zulmetmeyiniz. Sakin onları zor durumlara sokarak size karşı kin beslemelerine sebep olup da kaybetmeyesiniz*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 550). Benzer şekilde Vali Muaviye Ebu Süfyan’a şöyle bir yazı göndermiştir: “*Sadede gelince; daima hakkı gözet, sadece hakk ile hükmedileceği bir günde, hakk ehlinin menzilleri sana belirecektir. Vesselam*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 203).

Hz. Ömer, kendi ailesine ve yakınlarına özel bir ayrıcalık tanımamıştır. Bu bağlamda valilerini de kayırmacılık ve atamalar konusunda uyarmıştır. Atamalar konusundaki hassasiyetini “*Vali olan bir kimse akrabalıktan dolayı tayin ettiği kişiyi korursa, onun ayıbını yüklenmiş olur*” (Özdemir, 2013) söylemi ile dile getirmiştir. Bu hususa dair başka bir uyarısı şöyledir: “*Herhangi birisi, sevdiği için veya akrabalıktan ötürü, layık olmadığı bir göreve getirilirse ve orada vazife yapar icraatta bulunursa, o görevli Allah hakkına ve tüm Mü’minlerin hukukuna ihanet etmiş olur*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 119). Konumundan dolayı, aile üyelerine ve yakınlarına iltimas gösterilmemesi ve adaletli olmasına dair Mısır Valisi Amr b. As’a da şu yazıyı göndererek tehditkâr bir şekilde uyarıda bulunmuştur: “*Başkalarına yapmadığın bir muameleyi sırf benim ailemden diye birine yaparsan, sana ne gerekiyorsa yaparım bilmiş ol, sonucuna da katlanırsın*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 291). Yönetiminin son günlerinde dahi kayırmacılık konusunda mesajlar vermiştir. Hz. Ömer, yaralı halde

evinde bulunurken, kendisinden sonra halife olması muhtemel Hz. Ali, Hz. Osman ve Sa'd b. Ebi Vakkas'ı davet ederek onlara kayırmacılık konusunda tavsiyeler vermiştir. Hz. Ali'ye *"Ey Ali! Eğer bu işi yüklenecek olursan, aman Haşimoğulları'nı insanların başına getirmekten sakın"* demiştir. Hz. Osman'a hitaben *"Ey Osman! Şayet sen Müslümanların bu işlerini yüklenecek olursan sakın Ebu Muaytoğulları'nı insanların başına musallat etme"* diye tembihlemiştir. Vakkas'a da *"Ey Sa'd! Eğer Müslümanların işlerini sen yüklenecek olursan, kendi akrabalarını insanların başına geçirme"* demiştir (Cide, 2017, s. 146; İbnü'l Esir, 2008, s. 544). Hz. Ömer, yönetimi boyunca kayırmacılık yapmama konusunda gösterdiği özeni, valilerinden de istemiş ve onları bu yönde yöneltmiştir. Nitekim Hz. Ömer'den sonra halifelik görevini devralan Hz. Osman'ın en çok eleştirildiği konu, akrabalarını önemli görevlere getirmesidir. Hz. Osman, kendi ailesinden ve kabilesinden birçok kişiye valilik ve kâtiplik gibi önemli görevler vermiştir (Kılıç, 2002).

Hz. Ömer, kadıları da adil karar verme konusunda telkin etmiştir. Yönetime geldiği ilk zamanlarda Hz. Ali'yi kadı olarak tayin etmiş ve ona şöyle demiştir: *"İnsanlar arasında hükmet (adaletle), savaşı bir kenara bırak ve sadece bununla ilgilen"* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 113). Bir defasında yanına gelen Şam kadısını sınımış, ona hangi kriterlere göre karar verdiğini sormuştur. Kadı, Allah'ın kitabında hüküm varsa ona göre, yoksa sünnete, o da yoksa istişare ile içtihadı göre karar verdiğini söylemiştir. Cevaptan pek memnun olan Hz. Ömer, kadıya her davadan önce şu duayı okumasını tavsiye etmiştir: *"Allah'ım, bu davada ilimle hükmetmek istiyorum. Aralarında yumuşak başlılıkla karar vermeye beni muvaffak kıl. Kızgınlık anımda ve sakın zamanımda her halimde beni adaletten ayırmamanı diliyorum"* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 180). Hz. Ömer, Hz. Ali'ye erkler ayrılığı bağlamında sadece yargılama işini üstlenmesini, böylelikle yargılama işine odaklanarak adaletli hükümler vermesini istemiş ve kolaylaştırmıştır. Şam kadısının da adaletli hükümler verebilmesi için motivasyonunu sağlamaya çalışmıştır. Valilerine ve kadılarına yaptığı gibi, ordu komutanlarını da savaş esnasında adalet ve hakkı gözetmeleri için tavsiyeler vermiştir. Bu bağlamda Hz. Ömer, ordu sefere çıktığında başındaki komutana ve diğer askerlere şu tavsiye ve talimatları vermiştir: *"Bismillah, Allah'ın yardımı sizinle olsun. Allah'ın desteği ve yardımı ile yürüyün. Daima hakkı gözetin, sabra sığının. Allah'ı inkâr edenlerle Hak yolunda savaşın. Sakın ha sakın aşırı gitmeyin, unutmayın ki Allah aşırı"*

*gidenleri sevmez* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 116). Hz. Ömer, 'daima hakkı gözetin' ifadesi ile komutanlarına adil savaş konusunda telkin etmiştir.

#### 3.3.3.4. Danışma ile İlgili Mesajları

Hz. Ömer, danışmaya son derece önem vermiş, yöneticilerine de danışma hususuna önem vermelerini istemiştir. Komutanlarına ve valilerine etrafında bulunan güvenilir, tecrübeli ve vizyoner insanların görüşlerini almadan karar vermemelerini istemiştir (Barış, 2018b). Takipçilerine kimlerle görüş-alışverişi bulunması ile ilgili "*Birisiyle istişare etmek istediğinde, Allah'tan korkanlarla istişare et*" (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 281) diyerek tavsiye vermiştir. Hz. Ömer'in bu söyleminden hak, adalet, doğruluk vb. olumlu hasletleri düşünmeye ve davranmaya çalışan insanlarla fikir-alışverişinin yapılmasını gerektiği anlaşılmaktadır. Zira ona göre bu tür insanlar, fikirleri ile bir kimseyi etik davranışlara yöneltmektedir. Bu bağlamda Hz. Ömer, komutanı Ebu Ubeyde'nin yanına Salit b. Kays'ı göndermiş ve Ebu Ubeyde'ye şöyle demiştir: "*İslam'da senden daha faziletli olan birisini seninle birlikte gönderdim. Onunla istişarede bulun*". Ayrıca Ebu Ubeyde'ye bilinçli davranmasını ve gerektiğinde geri çekilmeyi bilmesi gerektiğini tavsiye etmiştir (Balcı, 2005, s. 179). Hz. Ömer'e göre Salit, Ebu Ubeyde'den daha faziletli (erdemli) birisidir. Bu bağlamda, komutanına erdemli olduğunu düşündüğünü kimselerle istişare yapmasını istemiş ve tavsiye etmiştir. Bu düşüncesinden hareketle, danışılacak kimselerin erdem sahibi olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer, 635 yılında Utbe b. Gazvan'ı Basra'ya vali olarak tayin etmiştir. Basra'ya gitmeden ve görevine başlamadan önce şu tavsiye ve talimatları vermiştir:

Ey Utbe! Ben seni Hind topraklarından sayılan bir yere amil olarak gönderiyorum. Burası düşmanın savaş alanlarından bir yerdir. Orada bulunanlara karşı Allah'ın sana yeteceğini ve sana yardımcı olacağını ümit ederim. El- Ala b. el- Hadrami'ye yazarak sana Arfece b. Harseme'yi yardımcı olarak göndermesini emrettim. Arfece mücahit ve düşmana karşı başarılı tuzaklar kuran birisidir. Yanına geldiğinde onunla istişare et ve Allah'ın dinine çağır. Senin bu çağırımı kabul edenleri sen de kabul et (İbnü'l Esir, 2008, s. 423).

Hz. Ömer, Vali Utbe'ye görevinde yardımcı olması amacıyla, savaş hususunda başarılı bulduğu Arfece'yi göndermiş ve onun fikirlerinden mutlak suretle faydalanmasını istemiştir. Benzer bir şekilde valisi Sa'd b. Ebu Vakkas'a şu tavsiyeyi vermiştir: "*Tuleyha el- Esemi ve Amr b. Madikerib ile savaş husunda istişare et, ama onlara idare ile ilgili hiçbir görev verme. Herkes kendi işini en iyi bilir*" (İbnü'l Cevzi,

2018, s. 181). Hz. Ömer'in bu söyleminde, işinde ehil olan insanların fikirlerinden faydalanılması gerektiğini ifade etmiş, idarecilerini de bu yönde telkin etmiştir. Ortak aklın kullanılması, daha yetkin ve isabetli kararlar verilebilmesi ve de işinde uzman kişilerin hoşnutluğunu ve motivasyonunu arttırmak amacıyla takipçilerini danışma fonksiyonunu kullanmaya yöneltmiştir.

Hz. Ömer, uğradığı suikast sonrası yaralı halde evinde bulunurken, kendisinden sonra kimin halife olacağı konusu gündeme gelmiştir. Sonrasında halife seçimi için danışma kuruluna hitaben ise *“Kalkınız ve kendi aranızda bu işi istişare edip bir karara bağlayınız, bu arada namazı da Süheyb kaldırsın”* demiştir (İbnü'l Esir, 2008, s. 544). Yönetiminin son günlerinde onun görevini devam edemeyeceğini düşünenler, ondan halife tayin etmesini istemiştir. O dönemin koşulları ve Hz. Ömer'in birçok başarı ve kazanımları ile geçen on yıllık halifeliği dikkate alındığında, şayet isteseydi bir kişiyi halife olarak işaret edebilirdi. Buna rağmen danışma kuruluna bu işi istişare ile yapmalarını tavsiye etmiştir.

### 3.3.3.5. Diğerkâm Tutumlar İlgili Mesajları

Diğerkâmlık, etik liderlik literatüründe liderin en çok öne çıkartılan davranışlarından birisidir. Merhametli olma, mütevazılık, takipçileri önemseme ve onlara değer verme gibi özellikleri kapsayan diğerkâmlığın, Hz. Ömer'in yönetim anlayışında adeta yaşam felsefesi olduğu görülmektedir. Bu bölümde Hz. Ömer'in diğerkâmlığı takipçilerine aşılama konusundaki mesajlarına dair bulgulara yer verilmiştir.

Etik liderlik literatüründe, merhametli olmak ve yardımseverlik, diğerkâmlığın kişilik özelliklerinden birisidir. Bu bağlamda Hz. Ömer, yönetime geldiği ilk sıralarda valilerine hitaben *“Güçlü olanlar zayıf olanları ezmesin diye kapılarınızı onlara karşı kapatmayın. İnsanlar acımasız bir liderden veya kraldan çok korkar”* (Çil, 2012a, s. 344) demiş ve onları merhametli olmaları hususunda telkin etmiştir. Bu doğrultuda vali olarak görev yapan Ebu Musa'ya şu uyarıyı yapmıştır: *“İnsanlar ihtiyaçlarını başkalarına iletme için yüzü suyu döküyorlar. İnsanların bilhassa zayıf olanlarına acı, ihtiyaçlarını gider”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 205). Hz. Ömer, valilerinden yönetimi altındaki insanlara her daim yardımcı olmalarını ve ihtiyaçlarını gidermelerini istemiştir. Bu doğrultuda Vali Ebu Musa'ya bir başka uyarısı şöyledir: *“Öğrendiğime*

*göre, insanlara toplu halde huzuruna gelmelerine izin vermiyormuşsun? Öyle yapma. Önce oranın önde gelen şerefliilerini, sonra Kur'an ehlini ve müttakileri, sonra dini yaşantısı sağlam olanları çağır. Daha sonra da diğer insanlara izin ver"* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 200). Bu söylemine benzer başka davranışı ise şöyle gerçekleşmiştir. Küfe şehrinin kurulması ile Sa'd b. Ebu Vakkas, vali olarak atanmıştır. Sa'd kendisine Kisralarınkine benzer bir saray yaptırmıştır. Vakkas'ın sarayından zaman zaman halkına *"Şu bağrıışmaları kesin, kulağıma gelmesin"* (İbnü'l Esir, 2008, s. 463) dediğini haber alınca ona şu mektubu yollamıştır:

Bana senin kale gibi bir saray yaptığın haberi ulaştı. Buna 'Sad'ın Sarayı' deniliyormuş. Seninle halk arasında bir kapı varmış. Bu saray senin değil, fesat ve eksikliğin sarayıdır. Beytüllallara bitişik yerlerden bir yere yerleş ve oradan çık, o sarayı da kapat. Aksi takdirde o sarayın üzerine hiç kimsenin giremeyeceği bir kapı yaparız (İbnü'l Esir, 2008, s. 463).

Kaynaklarda Hz. Ömer'in, göreve başlayan bütün valilere uyması gereken kuralları izah eden sözlü ve yazılı tavsiyeler verdiği görülmüştür. Ebu Musa ve Ebu Vakkas örneklerinde görüldüğü gibi, görevleri süresince de idarecilerini denetim altında tutmuştur. Günümüzdeki 360 derece performans değerlendirme kavramına benzer bir şekilde, bugünkü anlamıyla müfettişlerinden, halktan ya da kendisi bizzat gözlem yaparak topladığı bilgilerle valilerinin ahlaki performanslarını değerlendirmiş ve gerektiğinde ikâzlarda bulunmuştur.

Hz. Ömer, bir konuşmasında idarecilerine şöyle demiştir:

Allah katında, yöneticinin yumuşak huylu ve şefkatli olup, halkına acımasından daha sevimli gelen bir amel yoktur. Yine onun katında yöneticinin cehaleti ve ahmaklığından daha kötü cehalet yoktur. Şimdi kim halkına karşı elinden geldiği kadar, af ve müsamaha ile hareket ederse, kendisinden üstün olanlardan da kendisine afiyet ihsan edilir. Halkına karşı insafla muamele eden adil bir yönetici de başarılı olur. İtaat edenlere karşı yumuşak başlı olmak, itaat etmeyenlere karşı sertlikten daha iyidir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 289).

Valilerine insaflı, hoşgörülü, affedici ve merhametlilik gibi hasletlerle hareket etmesini öneren bir dizi diğerkâm tutumları sıralamıştır. Sadece yönetenlere değil, yönetilenlere de etik mesajlar vermiştir. Valilerinden birisi, Hz. Ömer'e halkından dert yanmıştır. Bunun üzerine o bölgenin önde gelen isimlerine şunları söylemiştir: *"Ey insanlar! Biz idarecilerin sizin üzerinizde hakkımız vardır. Bunlarda; gıyabımızda bizlerin iyiliği için hayırhahlık yapmak, hayır hususunda bize daima yardımcı olmanızdır"* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 179). Hz. Ömer'e göre yöneten-yönetilen ilişkisinden karşılılık esası söz konusudur. Zira bu da etik liderliğin temelini oluşturan



bir unsurdur. Hem yönetenlerin hem de yönetilenlerin birbirlerinin iyiliğini istemeleri ve işlerini kolaylaştırmalarını tavsiye etmiştir.

Hz. Ömer'in ordu idaresinde de komutanlarına merhametli olmaları konusunda uyarılar yaptığı görülmektedir. Bir defasında Hz. Ömer, komutanı Cerir b. Abdullah'ı bir sefere göndermiştir. Bu seferde bir askerin soğuktan ayağının donmuş ve sonucunda bacağı kopmuştur. Bunu duyan Hz. Ömer, Cerir'e şu yazıyı yollamıştır: *“Ey Cerir, insanların dertlerini dinle, onlarla ilgilen; sen onları dinlersen, Allah da seni duyar”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 180). Komutanlarına, askerlerine karşı merhametli olmalarını ve onların maddi manevi haklarını korumalarını tavsiye ettiği bir başka söylemi ise şöyledir. Basra Valisi Muğire b. Şu'be'nin görevden alınıp, yeni valisinin atanma sürecini fırsat bilen Ahvazlılar bir isyan hareketi başlatmıştır. Sasani Devletinin de kışkırtmaları ile vergi ödemeyi reddederek silahlanmışlardır. Bu durum haber alan Hz. Ömer, komutanı Ebu Musa'dan derhal harekete geçerek isyanı bastırmasını istemiştir. Ebu Musa'ya operasyon sırasında dikkat etmesi gereken hususların yer aldığı bir mektup yollamıştır. Bu mektupta şu ifadeler yer almaktadır:

Bu mektubum sana ulaşır ulaşmaz yanındaki Müslümanlar ve Basra halkından sana katılanlarla beraber derhal harekete geç. Kendine ve beraberindekilere nasihatte bulun. Senden savaşmak istemeleri dışında onları usandıracak kadar savaştırma. Onlara karşı yumuşak davran ve onları koru. Bil ki, Müslümanlar Allah'ın yakınındadırlar ve onun katında yaratılmışların en değerlileridir. Allah onlardan birinin haksızlığa uğraması sebebiyle seni hesaba çekmesin. Onlar hakkında titiz ol, uzaktakilerini gözet, mazlum olanına insafli davran, zayıf olanın hakkını güçlü olanından al, aralarını düzelt (Ayar, 2018, s. 58).

Bir savaşın nihai hedefi zafer kazanmaktır. Ancak Hz. Ömer, zafere giden her yol mübah anlayışını benimsememiş, askerlerin esenliğini düşünmesi için komutanını uyarmıştır. Bilhassa zayıf olanlara merhamet göstermesini istemiştir. Aynı zamanda onlara nasihatte bulunmasını talep etmesi, etik liderliğin takipçilerine etik rehber olma fonksiyonu ile örtüşmektedir.

Komutanlarına merhametli olması ile ilgili bir başka uyarı da Seleme b. Kays'a olmuştur. Hz. Ömer'in döneminde, Ahvaz ve Fars bölgesi arasında yaşayan ve henüz Müslüman olmayan Kürtler, uğruluk (yolkesicilik ve hırsızlık) yaparak Müslüman halkı rahatsız etmekteydi. Bu durumu çözmek, durumu kontrol altına almak ve onların zahmetini Müslümanların üzerinden almak üzere Seleme b. Kays'ı ordunun başına tayin etmiştir. Kays'a onları İslama davet etmesini, kabul etmezlerse haraç istemesini,

onu da kabul etmezse cenk etmesini istemiştir. Sefere çıkmadan önce Seleme'ye şunları söylemiştir:

Bize Allah Teâlâ hükmüne göre aman ver derlerse sen razı olma. Çünkü sen, Hak Teâlâ'nın onlara olan hükmünü bilmezsin. Ve lakin Müslümanlık hükmü üzerine aman ver ki bu hükümleri sen iyi bilirsin. Eğer zafer elde edersen ganimeti topla. Onlara haraç kes. Ve sonra birbirinizden hiçbir nesneyi gizlemeyin. Ve onların kadınlarını ve oğlancıklarını öldürme. Her kim ki öldürseniz, onların burnunu, kulağını, elini ayağını kestirme (Taberi, 2021, s. 499).

Bu söyleminde, kendi askerlerini korumasını istemesinin yanı sıra, düşmanlarına da merhametli davranmasını istemiştir. Kadın ve çocuklara dokunulmamasını istemiş ve düşman askerlerine işkence yapılmaması konusunda Kays'ı uyarmıştır. Hz. Ömer, idarecilerinden sadece insanlara karşı değil, hayvanlara karşı da merhametli davranmalarını istemiştir. Bir defasında devesini fazla yük yükleyen bir çobanı gördüğünde *“Devene gücünün kaldıramayacağı yükü mü yükledin”* diyerek onu kırbaçlamıştır (Akbaş, 2010, s. 65).

Hz. Ömer, bir teftiş esnasında cizyesini ödemekte zorlanan yaşlı bir adamı gördükten sonra valilerine şu mesajı vermiştir: *“Ümit ederim ki, amili bulunduğunuz memleketler halkına, cizye ve haraç olarak taşıyamayacakları yükler yüklememişsinizdir”* (Akarsu, 2018b, s. 82). Yönetiminin son günlerinde de idarecilerine yönettiklerini koruma konusunda mesajlar vermiştir. Hançerlenmesinden kısa bir süre önce vergi amilleri Huzeyfe b. El- Yeman ve Osman b. Huneyf'e *“Ne yaptınız? Irak ahalisine takat yetiremeyecekleri haraç yüklemiş olmanızdan korkuyor musunuz?”* demiştir. Onlarda *“Biz Irak arazisine onların takat yetirebilecekleri, büyük bir fazlalık olmayan vergi yükledik”* dediler. Hz. Ömer de onları şu tavsiyeyi verdi: *“Araziye takat yetiremeyecekleri bir haraç yüklemiş olmanızdan iyi düşünüp sakınınız”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s 175). Hz. Ömer'in bu uygulamalarından, idarecilerini insanlara karşı hem maddi hem de manevi konularda merhamet göstermeye yönelttiği görülmektedir.

Cömertlik, diğer kâim davranış özelliklerinden birisidir. Kaynaklarda Hz. Ömer'in hem şahsi varlıklarını hem de devletin varlıklarını ihtiyacı olan insanlara yönelik kullanma konusunda cömert davrandığı görülmektedir. İdarecilerini de bu yönde telkin etmiştir. Bu bağlamda Vali Ebu Musa'ya gönderdiği yazıda şu ifadeler yer almaktadır: *“Sadede gelirsek; yöneticilerin en mutlusunu, halkı kendisinden hoşnut olandır. Yöneticilerin en kötüsü de halkını memnun edemeyen, halkın kendisinden*

*memnun olmadığı yöneticidir. Sana gereken, halkın refahını arttırma olmalıdır. Sen refahı arttırınca, işçilerin de refahı artar*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 198). Ebu Musa’ya halkın refahını arttırmak için cömert davranma konusunda teşvik etmiştir. Zira Hz. Ömer’e göre, yöneten ve yönetilenlerin hoşnutluğu, refahın yükselmesi ile doğru orantılıdır. Valilerine, kadı maaşlarının belirlenmesinde cömert davranmaları hususunda da uyarılarda bulunmuştur. Hz. Ömer, merkez kadılarını kendisi tayin etmiş, merkeze bağlı taşra bölge kadı atamaların da valilerine bırakmıştır. Kadı atamaları ile ilgili valilerine şu talimatları vermiştir: *“İçinizden salih kişiler arasından alim olanları kadı tayin ediniz ve onlara bolca maaş veriniz”* (Barış, 2018a, s. 348). Hz. Ömer’in kadılara bolca maaş verilmesini tavsiye etmesinin sebebi, onları maddi açıdan tatmin ederek rüşvet, yolsuzluk gibi etik dışı davranışlardan uzak tutmak düşüncesi olabilir. Bu anlamda liderlerin, takipçilerine cömert davranması ve maddi haklarını teslim etmesi, onların gayri-ahlaki davranışlara yönelmesini azaltabilir.

Cömert olması konusunda yaptığı bir başka tavsiyede komutanı Zühre b. Haviyye’ye olmuştur. Kadisiye Savaşı komutanlarından Zühre b. Haviyye, kendi birliği ile Farslı Calinus’un bölgesini ele geçirip, bolca ganimet ele geçirmiştir. Bu selebi fazla bulan ordu başkomutanı Sa’d, durumu Hz. Ömer’e bildirmiştir. Hz. Ömer de şu ifadelerinin yer aldığı bir mektup göndermiştir: *“Zühre gibi savaşın zorlukları ile karşı karşıya kalmış birisinden elindeki, üstelik de henüz önünde yapacağın savaşlar varken, almaya kalkışarak kalbini bozma. Onun selebini ona ver; onu arkadaşlarına dağıtacağın hediyelerden beş yüz daha fazla vererek üstün tut”* (İbnü’l Esir, 2008, s. 420). Hz. Ömer’in bu tavsiyesinden, insan kaynağını etkili ve verimli kullanmak, onları motive etmek amacıyla, cömert olması konusunda Sa’d’ı telkin ettiği anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer’in giyim-kuşam, yeme-içme, harcama vb. konulardaki mütevazı yaşantısını, verdiği talimat ve tavsiyelerle idarecileri arasında da yaymaya çalışmıştır. Bu bağlamda yönetimi boyunca her sene kararlaştırılan bir mevsimde tüm valilerini toplamış ve onlara zulümden uzak durmalarını ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili tavsiyeler vermiştir (İbnü’l Esir, 2008, s. 523). Hz. Ömer, mütevazı bir idareci modelini şu söylemi ile açıklamıştır: *“Öyle bir kişi istiyorum ki, emir seçildiğinde sanki onlardan birisi gibi olsun. Emir seçilmediği takdirde de sanki onların emiriymiş gibi davransın”* (Akarsu, 2018a, s. 77). Emir; kumandan, vali veya bey anlamında kullanılmaktadır (Ed-Dûrî, 1995). Hz. Ömer’e göre bir lider, yönettiği

insanlardan kendini üstün görmemeli, kibir ve gösterişten uzak durmalı ve takipçilerinden kopuk bir olmamalıdır. Onun bu söylemini, köleliğe karşı tutumu ve etrafındakilere tavsiyesi desteklemektedir. Hz. Ömer, köleleri ile birlikte yemek yemiş ve yöneticilerin de köleleri ile olan ilişkilerini de araştırmıştır. Öyle ki hasta olan kölelerini ziyaret etmeyen idarecilerini görevden aldığı olmuştur. Hz. Ömer, köleleri ile birlikte akşam yemeği sırada, diğer davetlilerin de duyacağı şekilde şöyle demiştir: “*Köleleriyle birlikte yemek yemekten tiksinenlere Allah merhamet nazarıyla bakmaz!*” (Akarsu, 2018a, s. 80).

Hz. Ömer, atamasını yaptığı her valiye bir talimatname vermiş, bu yazıyı verirken de yanında şahitler bulundurmıştır. Bu yazıda mütevazı olmalarını telkin eden şu söylemleri yer almaktadır: “*İyi cins ata binmeyeceksin; pahalı ve kıymetli elbiseler giymeyeceksin, halka karşı evinin kapısını hiçbir zaman kapatmayacaksın*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 200). Benzer şekilde, komutanlarına da mütevazılık konusunda uyarmıştır. Bu doğrultuda, Azerbaycan seferi sırasında, Ferkad başta olmak üzere komutanlarına şu tavsiye ve talimatları vermiştir: “*Ey Utbe b. Ferkad, sakın ha dünya nimetlerine, refaha dalayım demeyin. Şirk ehlinin giyim kuşam şeklini taklit etmeyin. İpek elbiseler giymeyin. Zira Resulü Ekrem Efendimiz, kumaşın dokumasındaki iki parmak kadarlık ipek kısım hariç, ipek elbise giymeyi bize yasaklamıştır*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 197). Etik liderlikte, bir lider takipçilerine verdiği tavsiyelere öncelikle kendisi uymalı ve örnek olmalıdır. Hz. Ömer’in model olma bağlamında mütevazılık konusundaki tutarlı davrandığını Şam yolculuğundaki yaşanan olay desteklemektedir. Hz. Ömer, kölesi Eslem ile Şam'a gitmek üzere çıkmıştır. İki varacakları yere yaklaştıklarında insanların kendi aralarında konuşmaya başladığını görmüştür. Onları karşılayanlar “*Ey Müminlerin Emiri, keşke bir ata binseydiniz, sizi karşılayan ileri gelenler öyle karşılasaydı*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 228) demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer “*İnsanları binitlerine göre değerlendirenlerin ahlaktan nasipleri yoktur. Bunun doğru olduğunu sanmıyorum. Buradan bazı şeyler daha güzel görülüyor. Benim devemin yolunu açın*” demiştir (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 228). Bu söyleminden, idarecilerinden iyi cins ata binmemeleri konusundaki isteğine paralel bir şekilde kendisinin de buna uygun davrandığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda insanların bu gösterişli davranma talebine karşılık olarak, ahlakın, dış görünümünden daha önemli olduğunu belirtmiştir.

### 3.3.3.6. Etik Karar Verme ile İlgili Mesajları

Etik liderlikte karar verme süreci, verilecek kararların takipçiler açısından kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarını düşünerek tarafsız ve ilkeli adil seçimler yapmayı ifade etmektedir. Bölümde Hz. Ömer'in idarecilerine etik karar verebilmeleri için verdiği tavsiyeler yer almaktadır. Bu bağlamda Hz. Ömer, çalışanların etik dışı yollara tenezzül etmemesi için ise Vali Ebu Ubeyde'ye şu tavsiyeyi vermiştir: *“İstihdam ettiklerini fazla ücret vermek suretiyle zengin et ki onları hıyanetten korumuş olasın”* (Çil, 2018, s. 239). Ücret politikası örgütlerde performans, bağlılık, motivasyon gibi pozitif çıktıları direkt olarak etkileyen bir faktördür. Aynı zamanda hak ettiğinden az ücret aldığını düşünen üyeler, negatif davranışlara yönelebilir. Hz. Ömer, ücret politikasının sonuçlarını göz önünde bulundurarak, Ebu Ubeyde'ye çalışanlarını maddi açıdan tatmin etmesini tavsiye etmiştir.

Komutanlarına da askerlere karşı yaklaşımı ve onların çalışma şartlarını belirleme konusunda şu tavsiyeleri vermiştir.

Aklınızdan çıkarmayın! Hiçbir Müslüman'ı rencide etmeyin. Şayet bu şekilde davranırsanız, onları hakir görmüş olursunuz. Ordunuzdaki askerleri ailelerinde çok uzakta ve de çok uzun süre tutmayın. Zira bu onların ailesinin iftira edilmesine yol açabilir. Ve de asla onların haklarına mâni olmayın. Çünkü bu engelleme onları karşıt olmasına neden olacaktır (Çil, 2012a, s. 344).

Hz. Ömer, ordu idarecilerine askerlerin hakkının korunması ve terhis sürelerinin belirlenmesi konusunda uyarı ve tavsiyelerde bulunmuştur. Birincisi, komutanlardan askerlerini ailesinden uzun süre uzakta tutacak görev vermemelerini istemiştir. Bu isteğinin gerekçesini ise ailelerini korumak olarak açıklamıştır. Hz. Ömer'in bu tavsiyesi, askerlerin iş-aile çatışmasını engellemeye yönelik bir uyarıdır. Komutanlarına yaptığı ikinci uyarı ise, askerlerin haklarını engel olmamalarıdır. Bunun sebebini ise, askerlerin yıkıcı davranışlar sergileyerek karşıtlık göstermesi olarak açıklamıştır. Her iki husus hakkında yaptığı uyarılar, Hz. Ömer'in ordu idarecilerine ortaya çıkabilecek sonuçları göz önünde bulundurarak ilkeli, adil ve takipçilerinin yararına dönük seçimler yapmasını istemiştir.

Hz. Ömer'in kaynaklarda en çok öne çıkan liderlik özelliği adaletli olmasıdır. Toplumda da adil hükümdar sıfatı ile bilinmektedir. Bu bağlamda yöneticilerine ve kadılarına yargılama konusunda uyulması gereken ilkeleri ve etik karar verme

konusundaki yol haritası mahiyetinde olan tavsiye ve emir niteliğinde yazılar göndermiştir. Bu kapsamda İbnü'l Cevzi'nin (2018) aktardığına göre Hz. Ömer, Ebu Musa'ya şu ifadeleri içeren bir yazı göndermiştir:

Sadede gelince, insanlar arasında yargılama ve adaletle hükmetmek muhkem bir farz, uyulması gerekli bir sünnettir. Sana bir dava getirildiğinde onu iyice anla. Sence haklı haksız belli olunca kararını uygula. Çünkü hak yerine getirilmezse, uygulanmayacak bir hakkı söylemenin, sadece hüküm vermenin bir faydası yoktur. Sana davalı iki kişi gelirse, duruşmada taraflara verdiğin yer ve duruşma sonrasındaki bakışlarında insanlara eşit davran. Böylece güçlü kendisini kayıracağını beklentisine kapılmaz, güçsüz de adaletinden ümit kesmez. İçine bir şüphe geldiği anda meseleyi enine boyuna anlamaya çalışın, aman anlamayı hiç ihmal etmeyin. Kur'an ve sünnette hüküm bulunmayan ve vicdanen kesin bir kanaate varamadığın davaları iyice anla ve düşün. Emsal olayları araştır ve benzerlik bulmaya çalış. Sonra bunları birbirine kıyas et. Bulduğun sonuçlar içinde Allah katında en sevimli olana ve senin kanaatine göre hakkaniyete en yakın olan hükmü ver. Dün verdiğin, sonra üzerinde tekrar düşünüp doğruya ulaştığın bir karar üzerinde tekrar düşün. Vermiş olduğun karar, seni hakka dönmekten alıkoymasın. Çünkü hiçbir şey, hakkı iptal edemez. Bilesin ki, hakka dönmek, sonuna kadar yanlışı sürdürmekten daha hayırlıdır. Müslümanlar şahitlikte adildirler; ancak haddi gerektiren bir suçtan dolayı değnek cezasına çarptırılıp cezası infaz edilen, yalancı şahitlik yaptığı görülen, akrabalık veya velayet bağı sebebiyle itham edilmiş olan kimseler hariç. Kim bir hakkının yendiğini iddia ederse, ona iddiasını ispat edecek kadar süre ver. Zaman tanıma, delil için daha sağlamdır, daha sonraki özür için de daha güzeldir. Süre sonunda eğer delil getirebilirse hakkını alır, getiremezse aleyhine karar verirsin. Delil getirmek davacıya, yemin etmek ise davacıya düşer. Şüphesiz Allah sırlar bilmeyi üzerine almış ve delillere dayanarak hüküm verdiğiniz takdirde sizden sorumluluğu kaldırmıştır. Hak arama yerleri olan mahkemelerde insanlara sakın kızma, sesini yükseltme ve tarafların davranışları sebebiyle canını sıkma. Zira Allah bunlara katlanmaya karşılık mükâfat vermeyi vaat etmiştir ve ahret azığını güzelleştirir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 204-205).

Hz. Ömer'in yargılama konusundaki bu tavsiyeleri, modern hukuk kuralları ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Onun bu söylemlerinden, idarecilerin etik karar verme süreci ile ilgili şu çıkarımlar yapılabilir:

- Eşitlik: Yargılama esnasında taraflara eşit davranılması gerekmektedir. Zira Hz. Ömer'e göre eşitlik, mutlak suretle uyulması gereken muhkem (sağlam) bir davranıştır. Taraflar arasında kayırmacılık ve güçlü-güçsüz ayrımı yapmadan muhakeme yapılmasını tavsiye etmiştir. Öyle ki bakışlarıyla dahi en ufak bir ayrımcılığa sebebiyet verilmemesini istemiştir.
- Feraset: Hz. Ömer, karar verme aşamasında şayet yargılama konusu yazılı kurallarda açık hükümler yoksa mesele hakkında derinlemesine düşünülmesini ve vicdanen en doğru kararın verilmesini tavsiye etmiştir.
- Yargılamanın Kaynakları: Hz. Ömer, karar aşamasında hükümlerin sırasıyla Kur'an-ı Kerim'e, sünnete, danışmaya ve içtihadı dayandırılmasını istemiştir. Aynı tavsiyeyi kadı Şüreyh'e gönderdiği şu yazıda vermiştir. *"Hükümlerini Kur'an-ı Kerim'e istinâd ettir. Şayet orada aradığını bulamazsan hadis'e*

*müracaat et. Orada da aradığını bulamazsan istişare et ve çoğunluğun görüşüne göre hüküm ver. Bu da olmazsa ictihat et”* (Akarsu, 2018a, s.66). Gözler (2019), hukukun temel dayanaklarını yazılı kaynaklar (anayasa, kanun, yönetmelik vb.), yazısız kaynaklar (örf ve âdet), yardımcı kaynaklar (bilimsel görüşler ve içtihatlar) olarak ifade etmiştir. Hz. Ömer’in istinat etmesini istediği kaynaklar, modern hukuk kaynaklarının sıralaması ile benzerlik göstermektedir.

- Hakların Korunması: Hz. Ömer, bir konu hakkında hüküm verilmiş olsa dahi, hükmün tekrar gözden geçirilmesini istemiştir. Çünkü yanlış bir karar veya hak ihlali söz konusu ise, hüküm revize edilmelidir. Zira ona göre hiçbir şey hakkı iptal edemez ve yanlış bir karardan dönmek erdemli bir davranıştır.
- Tanıt ve Şahitlik: Dava konularında hüküm vermek için tanıtı başvurulmasını istemiştir. TDK (2010), tanıtı, tanıtılamaya yarayan bir belge veya herhangi bir şey olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda Hz. Ömer, daha sağlam kararlar verilebilmesi için, davacıdan delil istemiş, kararların bu şekilde verilmesini tavsiye etmiştir. Aynı zamanda şahitlik konusunda istisnalar hariç herkesin eşit olduğunu ifade etmiştir.
- Tutum ve Davranışlar: Hz. Ömer, yargılama işi ile mesul kişinin taraflara karşı sesini yükseltmemesini ve öfkelenmemesini tavsiye etmiştir. Diğer bir yandan, tarafların davranışlarının etkilenmemesi konusunda uyarılarda bulunmuştur.

Hz. Ömer’in yargılama konusundaki talimatlar ve tavsiyeleri, çağının ötesinde etik ilkeleri kapsayan niteliktedir. Tavsiyeleri ile idarecilerinin etik karar verme sürecini kolaylaştırmış hem idarecilerini hem de tarafları haklarını koruma altına alacak öneriler de bulunmuştur. Onun bu görüşleri, idarecilerine karar almada etik davranışlara ile yöneltmektedir.

### **3.3.4. Etik Karar Verme Boyutuna İlişkin Bulgular**

Liderlik, karar verme ile başlamaktadır. Etik liderlik araştırmacılarının üzerinde durduğu bir diğer boyutta ‘etik karar verme’dir. Öncelikle bir liderin etik karar verebilmesi için, etik farkındalığa sahip olması, ahlaki muhakeme düzeyinin yüksek olması, içsel kontrol odağına ve yüksek ahlak kullanımına sahip olması gerekmektedir. Etik liderliğin bu boyutuna göre liderler, karar verirken takipçilerin yararına olacak

alternatifi seçmeli, karar aşamasına onları da dâhil etmelidir. Verdikleri kararın kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarını düşünerek, yararcılık ilkesi gereği en doğru kararı vermelidir. Hz. Ömer, İslam tarihçilerine göre yeni oluşan sorunlarda içtihat oluşturması ile ünlüdür. Bu doğrultuda süregelen uygulamalar olsa bile, çoğunluğun faydasına olacak şekilde revizyonlar yaparak, faydacılık ilkesi gereği kararlar verdiği görülmektedir.

Hz. Ömer, problemlere çözüm bulabilmek için soran, sorgulayan ve olaylara eleştirel bakabilen bir insandı. Nitekim Hz. Muhammed'e (s.a.v.) davranışlarının veya sözlerinin vahye dayanıp dayanmadığı sormuş ve ayetleri daha iyi anlamak için ona sorular sormuştur. Vahye dayanmadığını söylediğinde ise kendi fikir ve önerilerini söylemekten çekinmemiştir. Muhakeme ettiği konuların çoğu sıradan şeyler olmayıp, bireysel ve toplumsal önemli konuları netlik kazandırmak, çözüm üretmek için olmuştur (Bayraktar, 2018, s. 412). Bu doğrultuda henüz vahiy gelmeyen konularla ilgili ortaya çıkan sorunlarda Hz. Ömer'in isabetli görüşleri olmuştur. Hz. Ömer düşünen, sorgulayan ve kıyaslama yapan bir kişiliğe sahiptir. Bu onun yaradılıştan ziyade, iradi olarak ortaya koyduğu bir durumdur. Bir durum veya olay ile ilgili en doğru karara ulaşmaya çalışıp, çoğunluğun faydasına olacak sonuçları göz önünde bulundurmuştur. Bu yönü ile pek çok konuda ortaya koyduğu görüş, daha sonra inen vahiyler ile muvafakat etmiştir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in 14 konu ile ilgili görüşleri, 22 ayetle muvafakat etmiştir. Bununla ilgili Mücahid (Ö.T.721), "*Ömer bir görüş beyan ederdi. Sonra o Kur'an olarak inerdi*" demiştir (Ağırman, 2018, s. 385). Bu konu ile ilgili Belazuri'nin nakline göre Hz. Ömer şöyle demiştir:

Rabbime üç konuda uygun söz söyledim. Bir defasında 'Ey Allah'ın elçisi, İbrahim'in makamında bir namazgâh edinseydin' dedim; hemen 've siz, İbrahim'in makamından bir namaz yeri ittihaz edin' âyeti nazil oldu. Yine 'Ey Allah'ın elçisi, senin yanına iyi insan da kötü insan da giriyor. Müminlerin annelerine hicabı emretsen ya?' dedim. Bunun ardından Allah (c.c) hicab âyetini indirdi. Diğer taraftan, Resûlullah'ın (sav) hanımlarını kınadığı haberi bana geldi. Onları tek tek ziyaret ettim. Onlara, 'Vallahi ya bu huyunuzdan vazgeçersiniz ya da Allah sizin yerinize Resûlü'ne daha hayırlı eşler verir' demeye başladım. Ardından, 'Eğer o sizi boşayacak olursa Rabbi ona, sizden daha hayırlı, başka eşler nasip eder' âyeti nazil oldu (Belazuri, 2020a, s. 542).

Hz. Ömer'in bu yönü, etik karar verebilme potansiyelini göstermektedir. Zira bir kimsenin etik karar verebilmesi için, etik farkındalığa sahip olması, düşünen ve sorgulayan bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir.

Hz. Ömer, tarih boyunca rey içtihadı bağlamında birçok ilim adamı ve araştırmacıların ilgisini çekmiş ve değerlendirilmiştir. Rey içtihadı düşüncesinin



şekillenmesinde önemli katkıları olmuş, hatta ‘rey içtihadının imamı’ olarak anılmaktadır. Rey içtihadı, akıl yürütme mekanizasını işletmek; akıl ve kalp ile görerek isabetli sonuçları çıkarsama olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir ifade ile istenilen sonuçlara ulaşmak için beklenen sonuçlar üzerine düşünmek, zıt iki durumdan adil, yararlı ve pratik olması muhtemel alternatifi tercih etmektir. Hz. Ömer, Kur’an’da ve hadislerde yer almayan meselelerde rey içtihadını kullanmış, kadılarını bu yönde teşvik eden talimatlar vermiştir. Ancak rey içtihadını oluştururken, Kur’an ve sünnette yer alan ilkeler doğrultusunda hareket etmiştir (Apaydın, 2008; Çiftçi, 2018). İlk kez karşılaşılan sorunlarda toplum ve birey yararını içtihat oluşturmak suretiyle kararlar verdiği görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, Hz. Ömer’in ortaya çıkan sorunlarda veya ilk kez karşılaşılan durumlarda askeri, idari, mali ve sosyal konularda verdiği kararlar yer almaktadır.

#### **3.3.4.1. Askeri Alanda Alınan Kararlar**

Hz. Ömer, orduda içerisinde yaşanan anlaşmazlıkları çözmek için zabıt memurları ve kazaskerlik gibi uygulamaları hayata geçirmiştir. Bunun yanında komutan tayini, askerlerin terhis süresi ve askerlik süresince ailelerin haklarının koruma altına alma gibi konularda süregelen uygulamaları revize ederek yeni kararlar almıştır. Bu bağlamda kazaskerlik müessesini kurumsal bir yapıya büründürerek, ortaya çıkan sorunları azaltmaya çalışmıştır. Ordu kadıları ya da bilinen adıyla kazaskerlik müessesesi, ilk defa Hz. Ömer tarafından kurumsallaştırılmıştır. Hz. Peygamber (s.a.v.), ordu kadılığını bizzat kendisi yapmış, Hz. Ömer her ordunun başına bir kadı atamayı tercih etmiştir. (İpşirli, 2022). Hz. Ömer, ordu içerisinde anlaşmazlıkların daha hızlı çözüme kavuşturulması için, bu içtihadı oluşturmuştur. Bu bağlamda bir diğer uygulaması ise orduya zabıt memurlarını görevlendirmesidir. Zabıt memurlarının görevi, orduda olup biten herşeyi halifeye yazılı olarak rapor etmektir. Böylece suç işleyen askerlerin, derhal cezalandırılmasını sağlamıştır. Örneğin Sasanilerle yapılan bir savaşta, Amr b. Madikerib amirine karşı saygısızca konuşmuştur. Bu olayı zabıt memurları sayesinde öğrenen Hz. Ömer, Madikerib’i sert bir şekilde uyarmıştır (Şibli, 2015, s. 253).

Hz. Ömer, askerlerin geride kalan ailelerinin durumunu göz önünde bulundurarak, terhis süresi ile ilgili düzenlemeler yapmıştır. Hz. Ömer, bir defasında

Medine sokaklarında gece teftişi yaparken, bir kadının yalnızlıktan hayıflandığını duymuşmuştur. Kadın “*Ömer b. Hattab bana ihanet etti. Yalnızlığım ve eşimin benden uzakta olması hep onun yüzünden*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 127) demiştir. Hz. Ömer, kadına eşinin nerede olduğunu sormuş, o da askerde olduğunu söylemiştir. Bunun üzerine birlik komutana mektup yazarak adamın terhis edilmesini emretmiş ve kadına ikramlarda bulunmuştur. Kadının bu durumuna içerlenen Hz. Ömer, kızına bir kadının en fazla ne kadar kocasında uzakta yaşayabileceğini sormuştur. Kızı Hafsa altı ay deyince, savaşa giden erkeklerin altı aydan fazla cephede bulundurulmamasını emretmiştir (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 127). Askerlik süresince de ailelerin haklarını korumuş, savaşı bahane ederek aileleri ile bağlantıyı kesen ve onları ihmal eden askerleri uyarmış, eşlerini beytülmalından desteklemiştir. Bu tarz olaylarla ilgili ordu komutanlarına şöyle bir talimat vermiştir: “*Medine’den ayrılan filan kişileri çağırın. Ya eşlerinin yanına dönsünler ya da onların nafakalarını göndersinler ya da onları boşayıp geçmişe dönük nafakalarını ödesinler*” (Çelik, 2018, s. 367). Hz. Ömer’in bu kararları, iş-aile çatışmasını engellemeye dönük uygulamalardır.

Hz. Ömer’in orduya komutan atama kararlarında askerlerin yararına olacak tercihler yapmıştır. Hz. Ömer’in yönetiminin ilk zamanlarında yaptığı şeylerden birisi, insanları Farslılara karşı harekete geçmek insanları teşvik etmek olmuştur. Ancak insanlar Farslılarla savaşmak istememiştir. Çünkü Araplara göre Farslılar otoriter, güçlü ve ünlü bir orduya sahipti. Sonrasında Hz. Ömer ve Harise'nin teşvikleri ile insanlar harekete geçmek için toplanmıştır. Hz. Ömer'e “*Bunların başına ilk muhacirlerden ya da ensardan birisini komutan yapiver*” denilmiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer şöyle cevap vermiştir “*Hayır Allah'a yemin ederim ki yapmayacağım. Allah'a yemin ederim, ben onların başına ilk olarak savaşa katılmayı kabul edenlerden başkasını getirmeyeceğim*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 375) diyerek Ebu Ubeyd’i komutan olarak tayin etmiştir. Daha sonra Hz. Ömer Ebu Ubeyde’ye şöyle demiştir:

Rasulullah'ın sahabelerin söylediklerine kulak ver ve bu konuda onlar senin ortağın olsun. Benim Selit'i komutan yapmaktan imtina etmemin tek sebebi onun savaşa başlamakta gösterdiği aceleciliktir. Savaşın başlamakta aceleci davranmak ise Arapları boşu boşuna telef etmek demektir. Savaşa ancak düşünen ve ağır hareket eden kimseler daha elverişlidir (İbnü’l Esir, 2008, s. 375).

Hz. Ömer’in Selit’i komutan olarak atamaması, askerlerin iyiliğini ve sağlığını düşünerek hareket etmesinden ve sonuçlarını göz önünde bulundurmasından

kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda gönüllü olan ilk adaylardan olduğu için, hakkaniyet unsurunu göz önünde bulundurarak, Ebu Ubeyde'nin atamasını gerçekleştirmiştir.

### 3.3.4.2.Sosyal Alanda Alınan Kararlar

Bu bölümde, Hz. Ömer'in kadın hakları, kölelik, yaşlıların hakları, salgın hastalık, doğal afet, özel hayatın gizliliği, insan onurunu koruma gibi sosyal problemlerle ilgili karar alma yaklaşımına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Hz. Ömer'in yönetiminde hadisler, karar almada temel kaynaklardan birisi olmasına karşın uygulamada çokça düşünerek hareket etmiştir. Onun bu titizliğini fazla bulan Ubey b. Ka'b şöyle demiştir: “*Ey Ömer, Hz. Peygamber'in ashabına azap etme!*”. O da cevaben “*Bir şey (hadis) duyduğum zaman onu tahkik/ tespit etmek hoşuma gidiyor*” (Çiftçi, 2018, s. 108) demiştir. Örneğin Fatıma b. Kays, kocasının kendisini bain talak ile boşadığını ve sonrasında Hz. Muhammed'in (s.a.v.) de kendisine nafaka ve sükna (konut) hakkı vermediğini söylemiştir. Ancak Kur'an'ın açık hükümlerine aykırı olduğu gerekçesiyle Hz. Ömer bu rivayeti kabul etmemiştir. Kadının iyice anlayıp anlamadığını bilemeyiz diyerek bain talak ile boşanana kadının nafaka ve sükna hakkı olduğunu söylemiştir (Çiftçi, 2018, s. 108). Bu örnekten yola çıkarak, Hz. Ömer'in karar aşamalarında konuyu derinlemesine irdelediği ve körü körüne karar vermediği anlaşılmaktadır. Zira Hz. Ömer, yönetiminde Hz. Muhammed'in (s.a.v.) uygulamalarını model alarak hareket etmiştir. Buna karşın, kadının Hz. Muhammed'den (s.a.v.) duyduğunu ifade ettiği uygulamaya tereddütle yaklaşmış, sonucunda kadınların lehine faydacılık ilkesi gereği bir karara varmıştır.

Hz. Ömer'in sosyal hayatta insan ve toplum yararına oluşturduğu bir diğer içtihat, kölelikle ilgili ilgilidir. Bir defasında Hz. Ömer, Büreyde ile otururken dışarıdan bir kız çocuğunun çığlığı ve ağlama sesi gelmiştir. Hz. Ömer yardımcısı Yerfa'yı olan biteni öğrenmesi için göndermiştir. Yerfa, geri döndüğünde kız çocuğunun annesinin köle olarak satıldığı için feryat ettiğini söylemiştir. Oldukça öfkelenen Hz. Ömer, hemen danışma kurulunu toplanması emretmiştir. Kurula, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) akrabalık bağına verdiği önemi ve Muhammed suresinin 22. Ayetini hatırlatmıştır. Söz konusu ayet şöyledir: “*Yönetimi üstlenseniz hemen yeryüzünde kötülük çıkaracak ve yakınlık bağlarını parça parça edecek değil misiniz?*” (DİB, 2011). Bunları hatırlattıktan konuşmasına şu sözlerle devam etmiştir: “*Gözlerinizin önünde bir*

*kızcağızın annesinin satılmasından daha çok akrabalık bağlarını parçalayan bir şey var mıdır? Kaldı ki buna ihtiyacınız da yok. Allah size lütuflarda bulundu, dünyalık verdi”* (Kaya, 2006, s. 121). Danışma heyetindekiler de Hz. Ömer’den uygun gördüğü kararı vermesini istemiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer akrabalık bağı kesen kölelik uygulamalarını yasakladığını bildiren bir emirnameyi tüm vilayetlere yollamıştır. O dönemde süregelen ve İslam’ın henüz yasaklamadığı köleliğe insanların yararına olduğu bir kısıtlama getirmiştir (Kaya, 2006, s. 121). Kölelik, İslamiyet’ten önce Arap coğrafyasında yaygın bir uygulamaydı. O dönemde süregelen ve İslam’ın yasaklamadığı köleliğe, insanların yararına olduğu için Kur’an ve sünnete dayanarak, bir kısıtlama getirme yoluna gitmiştir.

Hz. Ömer sosyal alanda günümüzde ‘özel hayatın gizliliği’ ilkesi olarak bilinen prensibe uygun kararlar vermiştir. Bu bağlamda kendi değerlerine ters düşmesine ve sert mizaçlı olmasına karşın, şahit olduğu olayları cezalandırmaktan kaçınmıştır. Onun bu yönünün yönetimine yansması, teftiş esnasında şahit olduğu olaylara karşı takındığı tavırda görülmektedir. Hz. Ömer, bir gece teftişi esnasında bir evde içki içen kimseleri görmüş ve sabah olunca da bu insanları yanına çağırıp neden içtiklerini sormuştur. Adamlar bunu nerden öğrendiğini sorunca bizzat kendisinin gördüğünü söylemiştir. Söz konusu grup, Hz. Muhammed’in (s.a.v.) evleri gözetlemeyi yasakladığını hatırlatınca, Hz. Ömer ceza vermekten vazgeçmiş ve adamları serbest bırakmıştır (Cide, 2017, s. 151). Benzer şekilde bir gece Medine sokaklarında teftiş yaparken, Rabia b. Ümeyye’nin evinde eğlence olduğunu fark etmiş, ama özel hayatı ihlal etmemek için bu durumu görmezden gelmiştir (Akarsu, 2018a, s. 84). Bu örnekler onun keyfi davranmadığını, istemediği bir davranış olsa bile, etik ilkelere bağlı olarak hareket ettiğini göstermektedir.

Hz. Ömer’in, yöneten-yönetilen ilişkisinde ortaya çıkan anlaşmazlıklarda hem idarecilerini hem de yönetilenlerini korumak amacıyla çözüm yoluna gitmiştir. Hz. Ömer’in valilerinden Ebu Musa, içki içen bir adama hak ettiği cezaya ek olarak yüzünü siyaha boyamış, diğer insanlarla görüşmesini de yasaklamıştır. Bu duruma oldukça üzülen adam, halifeye gidip derdini anlatmıştır. Adam bu olaydan dolayı ya Ebu Musa’yı öldüreceğini ya başka bir şehre gitmek istediğini ya da düşman saflarına katılmak istediğini söylemiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer, tövbe etmesi halinde adamın şahitliğini kabul edeceğini söylemiş, Basralılarda bu adamla ilişkilerini kesmemelerini emretmiştir. Ayrıca adama yeni elbise ve iki yüz dirhem verip gönlünü almıştır (Ayar,

2018, s. 62). Hz. Ömer hem adamın onurunu hem de Ebu Musa'yı korumak için bu şekilde bir karar vermiştir. Yönetimi altında insanları kollamak ve onların faydasına olan başka bir kararı şöyle gerçekleştirmiştir. Hz. Ömer, bir teftiş esnasında yaşlı ve kör bir adamı dilenirken görmüştür. Onun ödediği cizyeden dolayı bu halde olduğunu öğrenmiştir. Sonrasında etrafındakilere şöyle demiştir: *“Biz onun gençliğinde vergisini aldık, ihtiyarlığında da perişan vaziyette bırakmamız doğru olmaz”* (Akarsu, 2018a, s. 82). Bunun üzerine onu beytümale göndermiş ve ona maaş bağlamıştır. Bu kararının gerekçesini ise o yaşlı ve kör adamın zekât ayetinde geçen ‘miskinler’ sınıfında olması ile açıklamıştır. (Akarsu, 2018a, s. 82). Hz. Ömer söz konusu yaşlı adamın cizye ödemekle yükümlü olmasına rağmen, onun ve emsallerinin yararına bir karar vermiştir.

Etik liderlik özelliklerinden biride, liderin içsel kontrol odağına sahip olmasıdır. İçsel kontrol odağı, kişinin davranışların ve sonuçlarının kendi iradesi doğrultusunda gerçekleştiğine inanmasıdır. Dışsal kontrol odağı ise tamamen kaderci bir anlayışla olayları akışına bırakmak olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, İKO sahip olan liderler, etik karar vermeye meyillidir. Zira bu tür liderler, davranış ve kararlarının sonuçlarının iradi sorumluluğunu üzerine almaktadır. O dönemde meydana gelen veba salgını ve depreme karşı sergilediği tutum, Hz. Ömer’in içsel kontrol odağına sahip olduğunu göstermektedir.

Hz. Ömer’in döneminde, 639 yılında, ‘kara ölüm’ olarak nitelendirilen ‘Amvas Vebası’ meydana gelmiştir. Amvas’ta başlayan bu salgın hastalık Urfa, Şam, Ürdün ve Filistin başta olmak üzere geniş bir bölgede etkili olmuş ve yaklaşık 25 bin kişi hayatını kaybetmiştir (Aslan, 2020, s. 36) Bu haber Hz. Ömer’e, Şam yolculuğu esnasında ulaşmıştır. Sonrasında Hz. Ömer, şehre girmekten vazgeçmiştir. Bunun üzerine Ebu Ubeyde, Hz. Ömer’e *“Allah’ın kaderinden mi kaçırıyorsun”* diye sormuştur. O da cevaben *“Evet, Allah’ın kaderinden, yine Allah’ın kaderine kaçıyoruz. Bir deve sürünüz olsa, bir tarafı çorak, bir tarafı verimli bir vadiye götürseniz, onları verimli yerde de çorak yerde de otlatırsanız Allah’ın kaderi ile otlatmış olmaz mısınız?”* demiştir (Sallabi, 2018, s. 104). Hz. Ömer benzer bir tavrı, deprem konusunda da göstermiştir. O dönemde bir deprem meydana gelmiştir. Deprem sonrası Hz. Ömer insanlara şöyle demiştir: *“Ey insanlar! Bu deprem sizin yaptığınız bir davranıştan dolayı değildir. Canımı elinde bulunduran Allah’a yemin ederim ki şayet bir daha tekrarlarsa burada sizi iskân ettirmem”* (Azimli, 2015, s. 49).

### 3.3.4.3. İktisadi Alanda Alınan Kararlar

Hız. Ömer'in iktisadi kaynakların dağılımında azınlık grupların lehine değil, toplumsal faydayı gözeterek çoğunluğun lehine karar aldığı görülmektedir. Bu bağlamda maaş miktarlarının belirlenmesi, fetihler sonucu elde edilen arazi ve malların tasarrufu, vergi yükümlülüğü, istimlak gibi meselelerde karar süreçlerine takipçilerini dâhil ettiği görülmektedir. Bu bölümde, çeşitli konularda verdiği iktisadi karar süreçleri yer almaktadır.

Hız. Ömer'in döneminde, sınırlar genişlemiş ve buna bağlı olarak maddi kazanımlar oldukça artmıştır. Bu bağlamda ordu idarecileri, fetihler sonucu elde edilen maddi ve manevi unsurların nasıl değerlendirileceğini Hız. Ömer'e danışmıştır. Örneğin Abdullah idaresindeki Müslüman ordusu, İran- Pakistan arasındaki bölgede Mekran beldesini ele geçirmiştir. Fetih sonucunda çok sayıda fil ve ganimet elde edilmiştir. Abdullah, Mekran'dan öte geçmek ve Sind bölgesini de fethetmek için Hız. Ömer'den izin istemiştir. Ayrıca filleri de ne yapması gerektiğini sormuştur. Hız. Ömer, Abdullah'a, Mekran'ın nasıl bir yer olduğunu sormuştur. O da cevaben "*Ey Müminlerin Emiri! Orası öyle bir yerdir ki ovası dağ gibidir. Ve suyu azdır. Ve hurması kötüdür, erenleri mert erenlerdir. Eğer savaş eri az ise hepsi yok olurlar. Eğer çok olursa açlıktan kırılır ki yiyecekleri azdır ve oradan ileride Sind ülkesi vardır ki daha da kötüdür*" (Taberi, 2021, s. 493) demiştir. Bunun üzerine Hız. Ömer, Abdullah'a şunları demiştir: "*Mekran'dan öte geçmeyin. Çünkü öte Sind ilidir orada işiniz yoktur. Müslümanları helak etmeyiniz. Ve Sind'e mektup yaz, gönder. Eğer oranın beylerinden bir kimseye fil gerekiyorsa satın alsınlar. Eğer, yerinizde satın alan olursa satın. Onun parasını Müslümanlar arasında dağıtın*" (Taberi, 2021, s. 493). Hız. Ömer, öncelikle yönettiği insanların sağlığını ve esenliğini düşünerek, Abdullah'ın talebine izin vermemiştir. Sadece Müslümanların iyiliğini değil, Sind bölgesindeki yerli halkın da zarar görmemesi için bu yönde bir karar vermiştir. Bu bağlamda salt kazanma arzusu ile hareket etmediği anlaşılmaktadır. Ayrıca ele geçirilen fillerin de satılması suretiyle Müslümanlar arasında paylaştırılmasını isteyerek, takipçilerinin maddi olarak istifade etmeleri yönünde bir karara varmıştır.

Mekran'ın fethinde olduğu gibi, Batı Medain'e yapılan askerî harekâtın komutanı Sa'd b. Ebu Vakkas da Hız. Ömer'e ganimetlerin tasarrufu ile ilgili kararını sormuştur. Ebu Vakkas komutasındaki ordu, yüz bin çiftçiyi ele geçirmiştir. Akabinde

onlara nasıl bir muamele yapılması gerektiğini Hz. Ömer'e sormuştur. O da şu ifadelerin yer aldığı bir yazı yollamıştır: “Size karşı herhangi bir düşmana yardım etmeyip elinize geçirdiğiniz ve yanınıza getirmiş olduğunuz bütün çiftçilerin emanı, onların düşmanınıza yardım etmemiş olmalarıdır. Kaçıp da yakaladığınız kimselere ise istediğiniz gibi davranabilirsiniz” (İbnü’l Esir, 2008, s. 445). Bunun üzerine Sa’d çiftçilere Müslüman olmalarına veya zımnilik statüsünde cizye ödemelerini teklif etmiştir. Çiftçilerde zimmi olarak cizye ödemeyi kabul etmiştir (İbnü’l Esir, 2008, s. 445). Hz. Ömer, hâlihazırda teslim olmuş ve kendilerine bir zararı olmayan çiftçilere karşı zorbalıktan uzak bir tutum sergilemiştir. Ayrıca onlardan vergi alınmasını sağlayarak Müslümanların maddi refahını artmasını sağlamıştır. Hz. Ömer’in yönetimi altındaki insanların refahını arttırmak için yaptığı bir başka iktisadi kararı ise Mısır vilayetini idari olarak ikiye bölmek olmuştur. Amr b. As’ın babası, Mekke’de ticaretle ilgilenen nüfuz sahibi birisidir. Kendisi de önemli ticari başarılar elde etmiş, mesleği nedeniyle çeşitli şehirlere sürekli seyahat etmiş, başarılı bir tüccardır (Önkal, 1991). Hz. Ömer’in Amr b. As ile ilgili kararı, onun bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda. Mısır’ı, Aşağı ve Yukarı Mısır olmak üzere iki kısma ayırmış, Amr’ı Yukarı Mısır’a tayin etmiştir. Hz. Ömer, Amr’ın eski bir tüccar olarak ticaretin yoğun olduğu Yukarı Mısır’da vergi gelirlerini arttıracaklarını düşünerek böyle bir tasarrufta bulunmuştur (Akarsu, 2018a, s. 66).

İdarecilerinin, karar aşamasında zorlandığı ve Hz. Ömer’in görüşüne başvurduğu bir diğer iktisadi konu da vergi meselesidir. O dönemde Müslümanlar yabancı ülkelerde ticaret yaptıklarında vergi öderken, Müslümanların idaresindeki yerlerde ticaret yapan yabancılardan vergi alınmıyordu (Ayar, 2018, s. 64). Ebu Musa bu mesele ile ilgili hususta ne yapılması gerektiğini Hz. Ömer’e şu yazıyı göndererek sormuştur: “Buradaki bazı Müslüman tacirler, düşman ülkesine ticaret yapmak için gidiyorlar; düşmanlar da kendilerinden onda bir vergi alıyorlar” (Fayda, 1981, s. 176). Hz. Ömer de cevaben şu yazıyı göndermiştir: “Sende onların Müslüman tacirlerden aldıkları kadar, onların tacirlerinden vergi al” Böylece İslam Devletinde ilk gümrük vergisi uygulaması Hz. Ömer döneminde Basra’da başlamıştır (Fayda, 1981, s. 176). Hz. Ömer, bu uygulamasında karşılıklı esasa göre bir değerlendirme yapmıştır. Müslüman tacirlerin mağduriyet yaşamamalarına adına İslam tarihinde ilk kez, bugün bilinen adıyla gümrük vergisi uygulamasına yönelik bir karar vermiştir.

Hız. Ömer'in vergi ile ilgili bir başka içtihadı ise cizye vergisi ile ilgilidir. Kaynaklarda Hız. Ömer'in kararlarını Kur'an ve sünnete dayandırdığını, burada bir hüküm bulamazsa istişare ve içtihat oluşturma yolunu gittiği ifade edilmektedir. Kur'an'ı Kerim'de Tevbe Suresi 29. Ayette cizye ile ilgili hüküm bulunmaktadır. Bu ayet, şu şekildedir: *“Ehl-i kitap'tan Allah'a ve âhiret gününe inanmayan, Allah ve resulünün yasakladığını yasağ saymayan ve hak dine uymayan kimselerle, yenilmiş olarak ve kendi elleriyle cizye verinceye kadar savaşın.”* (DİB, 2011)

Hız. Ömer, bu ayeti insanların maddi imkânlarına göre yorumlayarak uygulanması yoluna gitmiştir. Örneğin Sevad ve Cibal bölgesinin fethedilmesinden sonra, cizye ödemekle yükümlü insanları fakir, orta halli ve zengin olarak üç sınıfa ayırmış ve ödemesi gereken miktarları 12, 24 ve 48 dirhem olarak belirlemiştir (Barış, 2018b, s. 131). Bu bağlamda Hız. Ömer, insanların ekonomik durumunu göz önünde bulundurarak, cizye miktarının insanların ödeyebileceği ölçüde olmasına dönük bir karar vermiştir.

Hız. Ömer'in Mısır ve Irak fetihleri sonrası, ele geçirilen araziler ile ilgili uzun vadeli sonuçlarını göz önünde bulundurarak tasarrufta bulunmuştur. Örneğin Amr b. As, İskenderiye'yi fethettikten sonra toprakların askerler arasında taksim edilmesini istemiştir. Ancak Hız. Ömer kabul etmemiş ve şöyle demiştir: *“Müslümanlar düşmana karşı cihat ederken kuvvet ve fey olması için toprakları taksim etme, yerli halkın elinde bırak”* (Çelik, 2010, s. 82). Benzer bir uygulaması da Irak'ta bulunan Sevad arazisi örneğidir. Irak'ın fethinden sonra Sevad arazisini paylaşım meselesi ortaya çıkmıştır. Elde edilen toprakların fey olarak mı yoksa ganimet olarak mı değerlendirileceği konusunda fikir ayrılıkları meydana gelmiştir. Sevad'ı fetheden ordunun komutanı Sa'd b. Ebu Vakkas, savaşa katılan askerlerin elde edilen toprakları ve eşyaları ganimet olarak paylaşılmasını istediklerini mektupla bildirmiştir. Hız. Ömer ilk önce ganimet olarak Sevad arazisini paylaştırmak istese de Hız. Ali ve Muaz b. Cebel'in uyarıları doğrultusunda fey olarak değerlendirmeye karar vermiştir. Hız. Ali bu konu ile ilgili Hız. Ömer'e şöyle demiştir: *“Irak ahalisini kendi hallerinde serbest bırak ki; Müslümanlar için istifadeli birer varlık olsunlar”*. Cebel de benzer şekilde daha önce fethedilen Cabiye arazisi ile ilgili şöyle demiştir:

Sen bu toprakları Müslümanlar arasında taksim ettiğin zaman, onların ellerinde çok mal ve mülk toplanır ve onlar öldükten sonra da bu mal ve mülkler tek bir kişinin eline geçebilir ki bu da bizim arzu etmediğimiz bir durumdur. Bunlardan sonra bir kavim gelir, bunlar gayret



ve samimiyetleriyle İslam'ı kavrar fakat ihtiyaçlarını karşılamak için bir şey bulamazlar. Sen öncekiler ve sonradan gelecekler için daha uygun olan bir şeye bak (Arslan, 2018).

Muhaliflerin başına çeken ve fey değil, ganimet olarak isteyen Bilal b. Rebah ve arkadaşlarına da şöyle demiştir:

Allah sizden sonra gelecek olanlara bu feye ortak etti. Eğer ben size bu toprakları bölüştürürsem sizden sonra gelecek olanlara bir şey kalmaz. Fakat taksim edilmez de kalırsa, kanı yüzünde olan (yani savaşa katılmamış ve yara almamış) San'a da ki çobana bile bu ,fey'den ayrılacak nasibi mutlaka ulaşır (Çelik, 2010).

Sevad arazisi paylaşımı ile ilgili itiraz eden bir diğer isim olan İbrahim et-Teymî, Hz. Ömer'e Irak fethedilince "*Orasını bizim aramızda taksim et çünkü biz kılıçlarımızın gücü ile aldık*" demiştir. Hz. Ömer'de cevaben "*Sizden sonra gelecek Müslümanların hali ne olacak? Ayrıca oranın suları hakkında da aranızda fesat çıkacağından korkarım*" diyerek fey olarak değerlendirmeye karar vermiştir. Sonuçta herkes Hz. Ömer'in sözleri ile ikna olmuş ve "*Görüş, senin görüşündür. Mesele açıklığa kavuştu. Düşündüklerin ve söylediklerin ne kadar da güzel!*" (İbn'ül Esir, 2008) demiştir. Fey, gayri müslimlerden güç kullanmadan elde edilen malları kapsamaktadır. Fey gelirleri, devlete vakfedilmektedir. Ganimet ise, gayri müslimlerden güç kullanılarak elde edilen malları ifade etmektedir. Ganimetin beşte biri devlete ayrıldıktan sonra, geri kalanı savaşa katılanlar arasında dağıtılmaktadır. Söz konusu bu malların fey mi yoksa ganimet olarak mı değerlendirileceği, devlet başkanının tasarrufundadır. Zira Kur'an'da bu malların kullanımı Enfal Suresinde ganimet anlamında yorumlanırken, Haşr suresinde fey anlamında yorumlanmıştır (Çelik, 2010, s. 71). Hz. Ömer, milletin geleceğini ve uzun vadeli sonuçlarını göz önünde bulundurarak arazilerin fey olarak değerlendirmeye karar vermiştir.

Kamunun genelini ilgilendiren taşınmazların tasarrufunda toplumsal faydayı göz ettiği gibi, bireysel taşınmaz haklara da saygı göstermiş bu minvalde karar vermiştir. Örneğin Hz. Ömer döneminde nüfus çoğalınca, Mescid-i Nebevi yetersiz gelmeye başlamıştır. Bunun üzerine Mescid-i Nebevi'nin etrafındaki evleri istimlak etmeye, bedellerini veya yeni bir evi beytülmalдан karşılamaya karar vermiştir. Söz konusu ev sahiplerinden birisi olan Abbas, buna karşı çıkmış ve kabul etmemiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer "*Sen daha iyi bilirsin. Bundan böyle evine karışmam.*" diyince Abbas da cevaben "*Mademki böyle söyledin, o halde ben de evimi sadaka olarak Müslümanlara bağışladım.*" (Belazuri, 2020b, s. 441). demiştir. Hz. Ömer yine de Abbas'a yeni bir ev yaptırıp, diğerlerine uyguladığı şartları yerine getirmiştir

(Belazuri, 2020b, s. 441). Bu örnekte görüldüğü gibi, amacına ulaşmak için her yolu mübah görmemiş, adil seçimler yapmaya gayret göstermiştir.

Hiz. Ömer'in iktisadi tasarruflarından birisi de maaşların belirlenmesidir. Maaş miktarını Müslüman olma sıralamasına göre yapmıştır. Safvan b. Ümeyye, Haris b. Hişam ve Süheyl b. Amr, kendilerine daha az maaş verilmesine ve sıralamaya itiraz etmiş ve şöyle demişlerdir: *“Bizler, bizden daha kerim olabilecek bir kimsenin varlığını kabul etmiyoruz.”* Hiz. Ömer de *“Ben, sizlere bu atiyeleri İslam'a önceden girişleriniz esas alarak veriyorum, soy sopularınız esas alarak değil”* diyince *“O zaman oldu”* diyerek kabul etmişlerdir (İbnü'l Esir, 2008, s. 438). Onun gerektiğinde kararlarından geri adım attığı olmuştur. Örneğin divan teşkilatında maaş sıralamasını dönemin Arap kültüründe aktif olarak devam eden kabilecilik sistemine göre yapmıştır. Bu sıralamayı yapması için Arap nesebi uzmanı Akil Ebi Talib ve diğer uzmanları maaş cetvelini hazırlamak üzere görevlendirmiştir. Bu sisteme göre en üstte Hiz. Muhammed'in (s.av.) kabilesi Beni Haşim yer almış ve yakınlık derecesine göre diğer kabileler sıralanmıştır. Ancak ilerleyen yıllarda uygulamada adaletsizliğe sebep olduğunu düşündüğü için bu sistemden vazgeçmek istemiştir. Hiz. Ömer ölümünden bir yıl önce gelecek yıl için bu sistemden vazgeçeceğini ve herkese eşit miktarda dağılım yapacağını söylemiştir. Bu düşüncesini *“Ben herkese dörder bin dirhem maaş bağlamak isterdim. Adam bunun bir binini ailesinin geçimine, binini kendi ağızına, biniyle savaşa hazırlanmak için gerekli harcamaları yapmaya, biniyle de tasaddukta bulunmaya ayırırdı”* (İbnü'l Esir, 2008, s. 439) sözleri ile açıklamıştır. Fakat bu düşüncesini hayata geçiremeden vefat etmiştir (Barış, 2018b, s. 136).

#### **3.3.4.4.İdareciler Hakkında Alınan Kararlar**

Hiz. Ömer'in yöneticileri ve yönetenleri arasında çıkan anlaşmazlıklarda, görevden alıp-almama konusundaki idari tasarruflarında, konuyu derinlemesine tahkik ettikten sonra karar verdiği görülmektedir. Basra valisi Muğire b. Şu'be ve ordu komutanı Ebu Musa hakkında gelen şikâyetleri değerlendirmesi bu konuya örnek teşkil etmektedir.

Basra Valisi Muğire b. Şu'be, komşusu Ebu Bekre tarafından Hiz. Ömer'e zina suçlaması ile şikâyet edilmiştir. Hiz. Ömer, Ebu Bekre'den şahit getirmesini istemiş ve o dört şahit getirmiştir. Üç şahit Muğire'nin aleyhine şahitlik verirken, bir şahit ise lehine tanıklık yapmıştır. Hiz. Ömer şahitlik tamamlandığı için diğer üç kişiye iftira

cezası uygulamıştır. Bunun üzerine Muğire Hz. Ömer'e "Şu kullarının bana yaptıklarına karşılık benim yüreğimi soğut" demiş, o da şöyle cevap vermiştir: "Sus, Allah sesini kısacısın. Allah'a yemin ederim, eğer şahitlik tamamlanmış olsaydı seni kendi taşlarınla taşlamış olacaktım" (İbnü'l Esir, 2008, s. 475). Muğire b. Şu'be, suçlamadan aklansa da Hz. Ömer tarafından azledilmiştir. Hz. Ömer, Muğire'ye "Ben seni utanılacak bir iş yaptığından dolayı azletmedim. Fakat kendini aklen insanlardan üstün görmenden hoşlanmadığım için azlettim." (Aktaş, 2018, s. 50) demiştir. Görevden alma uygulamasının başka bir sebebinin ise Hz. Ömer'in Muğire'yi fitneden ve dedikodudan korumak istemesidir. Çünkü o dönemde validen şikâyetçi olanlar küçük bir grup ise, Hz. Ömer yargılamayı yapar ve valinin aklanması halinde görevine iade ederdi. Ancak kamuoyunun çoğunluğunu ilgilendiren bir konuda ise, idarecileri aklansa bile görevine iade etmemiştir (Aktaş, 2018, s. 50). Benzer bir uygulaması da Ebu Vakkas örneğidir. Küfe Valisi Sa'd Ebu Vakkas'ı, namazı iyi kıldırmadığı, ganimetlerin paylaşımında eşit davramadığı ve gaza işlerinde gevşek davdandığı iddiaları ile Hz. Ömer'e şikâyet edilmişti. Hz. Ömer, yaptığı muhakeme sonucunda onu suçsuz bulmuş olsa bile, fitneye sebep olmaması için onu görevinden almıştır (Hatiboğlu, 2008).

Görevden alma konusundaki diğer bir idari kararı ise, Ebu Musa ile ilgilidir. Ebu Musa liderliğindeki ordu, Ahvaz bölgesindeki Beyruz şehrini 643 yılında ele geçirmiştir. Ebu Musa, ganimetleri ve savaşın genel sonucunu bildirmek üzere Hz. Ömer'e bir heyet göndermiştir. Ordu mensuplarından Dabba b. Mihsan el Anezi de bu heyet içinde yer almak istemiş ancak Ebu Musa izin vermemiştir. Bu olaya içerlenen Dabba, Ebu Musa'yı Hz. Ömer'e yolsuzluk, kayırma gibi birçok sebepten ötürü şikâyet etmiştir. Sonrasında Halife her ikisini yüzleştirmiş ve muhakeme yapmıştır. Sonuçta Ebu Musa sadece bir konuda (parmağındaki yüzük) açıklama yapamamış, diğer hususlarda aklanmıştır. Yüzük içinde Ebu Musa'nın hakkıdır diyerek Hz. Ömer bu olaydaki kararını "Azli vacip kılınmadı ki onu azledeyim" (Taberi, 2021, s. 497) diyerek açıklamıştır (İbnü'l Esir, 2008, s. 542).

### **3.3.4.5. Kayırmacılığı Önlemek İçin Alınan ile İlgili Kararlar**

Hz. Ömer, yönetimi boyunca kayırmacılığa karşı sert bir politika izlemiştir. Ailesi ve yakınlarının davranışlarını, kayırmacılığa sebebiyet vermeyecek şekilde

karara bağlamıştır. Örneğin Hz. Ömer'in oğlu bir seferde görev yapmak için babasından izin istemiştir. Ancak, fethin başarılı olması halinde ganimet paylaşımı sırasında hak sahiplerinin “*Derler ki bu mü'minlerin emirinin oğludur*” (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 244) diyerek oğluna ayrıcalık tanıma ihtimalini göz önünde bulundurmuş ve izin vermemiştir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 244).

Hz. Ömer'in oğlu Ubeydullah b. Ömer ve kardeşi, Basra Valisi Ebu Musa'yı ziyaret etmiştir. Bu ziyarette Ebu Musa, Ubeydullah b. Ömer'e şöyle demiştir: “*Size fayda sağlayacak bir iş versem, yapar mısınız?*”. Ubeydullah b. Ömer'in olumlu cevabından sonra ganimetleri kastederek onlara “*İşte size Allah'ın mallarından bir mal. Onu Müminlerin Emirine götürmenizi istiyorum. İlaveten bu malı size borç olarak veriyorum.*” demiştir. Bu mallarla Irak'tan bazı ticari eşyalar alıp, Medine'de satmalarını; anaparayı Hz. Ömer'e vermesini, elde edilen karı ise kendilerinin almalarını önermiştir. İki kardeş, öneriyi kabul edip, denileni yapmıştır. Medine'ye döndüklerinde Hz. Ömer, durumdan haberdar olup oğullarına şöyle sormuştur: “*Bütün ordu size borç mu verdi?*”. Onlar “*hayır*” diyince oğullarına “*Ey Müminlerin Emirinin çocukları! O mal size ödünç verildi. Malı ve elde edilen karı verin!*” demiştir. Bunun üzerine Abdullah susmuş, Ubeydullah ise şöyle bir cevap vermiştir: “*Ey Müminlerin Emiri! Böyle davranmana gerek yok. Eğer bizlere borç olarak verilen malda herhangi bir eksilme meydana gelseydi, biz onu tazmin edecektik*”. Ancak Hz. Ömer'in fikri değişmemiş, anaparanın ve karın hazineye teslim edilmesi için ısrarcı olmuştur. Bunun üzerine Hz. Ömer'in etrafında bulunanlardan birisi şöyle bir öneride bulunmuştur: “*Ey Müminlerin Emiri! Ona kar paylaşımı ortaklığı şeklinde yapsan*”. Hz. Ömer bu öneriyi sıcak bakmış, anaparanın tamamını, karın ise yarısını hazineye teslim ettirmiştir (Arslan, 2018, s. 422).

#### **3.3.4.6. Durumsallık Bağlamında Karar Alma**

Hz. Ömer, etik standartları oluşturan şartlara göre birey ve toplum yararına durumsallık yaklaşımı bağlamında revize etmiştir. Söz gelimi Hz. Ömer, Kudüs'ün ele geçirilmesinin ardından bölgeye gitmiştir. Oraya vardığında kendisini karşılayan komutanların üzerinde ipek elbiseler görmüştür. Bunun üzerine atından inip, onları taşlamış ve elbiseleri çıkarmalarını istemiş ve şöyle demiştir: “*Sizler ne de çabuk görüşünüzden döndünüz. Karnınız doyalı henüz iki yıl olduğu halde beni bu kılıkla mı*

*karşılıyorsunuz? Allah'a yemin ederim, sizler böyle bir şeyi iki yüz yıl sonra yapmış olsanız sizi değiştirir, yerinize başkalarını getiririm”* (İbnü'l Esir,2008, s. 436). Komutanlar ise elbiselerinin içinde silah taşıdıklarını ve onları gizlemek için giydiklerini söylemiştir. Hz. Ömer de normalde tasvip etmediği bu davranışlara, harp hali ve zaruret olduğu için onay vermiştir (Aydınlı, 2020, s. 617; İbnü'l Esir,2008, s. 436). Bu konuya ilişkin bir başka örnek ise şöyledir. Hz. Ömer'in döneminde, 640 yılında şiddetli bir kıtlık meydana gelmiştir. Bu yıl, yakıp kül eden ve kasup kavuran yıllar anlamına gelen 'Remade Yılı' olarak isimlendirilmiştir. Remade Yılında yaklaşık on ay boyunca yağmur yağmamış, açlık ve kuraklık baş göstermiştir. Bu süreçte Hatı b. Ebu Beltea'nın köleleri Müzeyne kabilesinden bir adamın devesini çalıp, kesmiştir. Hz. Ömer de bunun üzerine o dönemde hırsızlık suçunun karşılığı olan 'had cezası' uygulanmasına hüküm vermiştir. Ancak Hatıb'ın köleleri aç bıraktığını ve kölelerin çaresizlikten deveyi çaldıklarını öğrenince cezadan vazgeçmiş ve Hatıb'a şöyle demiştir. *“Allah'a yemin olsun ki eğer ben, sizin onları çalıştırdığınızı ve kendilerine yemenin haram kılınmış olduğu şeylerin helal hale geldiği ölçüde aç bıraktığınızı bilmemiş olsaydım kesinlikle had cezasını uygulardım”* (Çiftçi, 2018, s. 117). Hz. Ömer, normal şart altında etik dışı davranışları cezalandırmıştır. Ancak zaruri durumlarda yönetimi altındaki insanların lehine düzenlemeler yapmıştır. Kıtlık yılında had cezasını geçici bir süre ile rafa kaldırması ve idarecilerinin ipek elbise giymesine kamufle aracı olarak kullanmaları şartı ile müsamaha göstermesi, kararlarında bu uygulamalarına örnek teşkil etmektedir. Hz. Ömer'in soran, sorgulayan ve olaylara eleştirel yaklaşan bir kişiliğe sahip olması, yönetim anlayışına da yansımıştır. Özellikle Sevad arazisi örneğinde ve diğer uygulamalarına bakıldığında, onun iyi bir müfessir olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, karar alma süreçlerinde daha evvelki uygulamaları, değişen şartlara göre toplum yararına yorumlamıştır.

### **3.3.5. Etik Sorumluluk Yönetimi Boyutuna İlişkin Bulgular**

Etik liderliğe göre lider, kendisi etik davrandığı gibi, takipçilerini de etik konularda ödüllendirme ve cezalandırma araçlarıyla sorumlu tutmalıdır. Bu çalışmada etik sorumluluk yönetimi kavramı, ödül ve ceza yöntemiyle örgütte etik değerleri uygulanabilir kılmak anlamında kullanılmaktadır. Hz. Ömer, vakarından ve

heybetinden korktuklarını ve kendilerine daha yumuşak davranmalarını istediği bir grup insana şöyle demiştir: *“Bu iş, gevşekliğe götürmeyen bir yumuşaklık; zulüm ve zorbalığa vurdurmayan bir sertlikle ancak yürütülebilir”* (Kaya, 2006, s.139). Bu söylemi ile liderin, takipçilerine etik sorumluklarını yerine getirtme konusundaki görevini ifade etmektedir. Ödül ve ceza sistemine atıf yapan bir başka söyleminde ise Hz. Ömer şöyle demiştir: *“Allah için kalbim, bazen tereyağından daha yumuşak olur. Yerine ve zamanına göre kalbim, Allah için kayadan daha da sert olur”* (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 145). Takipçilerinin etik tutumlarına karşı nasıl bir muamele göstereceğini ise: *“İyi davrananlara karşı iyi, kötü davrananlara karşı sert bir şekilde muamele yapacağım”* (Cide, 2017, s. 152) diyerek açıklamıştır. Onun bu söylemleri, ödül ve ceza sistemine atıf yapmaktadır. Etik ilkeler ihlal edildiğinde ceza vermekte tereddüt etmemiş, etik davranışları teşvik etmek amacıyla ödüllendirme yoluna gitmiştir. Çünkü ona göre bir yöneticinin fakirliği; iyiliklere karşı ihsanda bulunmaması ve kötülüğü de anında cezalandırmamasıdır (Çil, 2018, s. 238). Bu bölümde cezalandırma ve ödüllendirmeye ilişkin bulgular yer almaktadır.

### 3.3.5.1. Cezalandırma

Hz. Ömer, sert mizacı gereği ceza vermekten kaçınmamıştır. Hz. Muhammed (s.a.v.), içki içeni hurma dalı veya ayakkabı ile vurarak cezalandırmıştır. Sonrasında Hz. Ebubekir bunu 40 celde (değnek veya kırbaç ile vurmak) olarak uygulamıştır. Hz. Ömer’in döneminde ise verimli arazilerin fethedilmesi ile şarap ve üzüm üretimi artmıştır. Bu yüzden Hz. Ömer içki cezasının ne olması gerektiği ile ilgili etrafındakilere danışmıştır. Abdurrahman b. Avf, hadlerin en düşüğünün uygulanması gerektiğini söyleyince Hz. Ömer cezayı 80 celde olarak belirlemiştir (Atalay, 2018, s. 307). Hz. Ali, halifelik döneminde içki kullanan Velid b. Ukbe’yi cezalandırılmış, Abdullah b. Cafer, Ukbe’ye 40 sopa vurulduğunda: *“Yeter, Hz. Peygamber de 40 sopa vururdu”* demiştir. Rivayete göre bu olay üzerine Hz. Ali şöyle demiştir *“: Ebubekir de 40 sopa vururdu fakat Ömer ise 80 sopa vururdu. Ben 40 sopayı daha uygun görüyorum”* demiştir (Atalay, 2018, s.307). Bu örnekte görüldüğü üzere, had cezasını Hz. Muhammed (s.av.), Hz. Ebubekir ve Hz. Ali’den daha yüksek sayıda belirlemiş ve cezalandırma konusunda daha katı davranmıştır. Hakkın ve adaletin teşekkül ettiği toplumsal bir zemin oluşturmak için cezalandırma uygulamasına şu sözü atıf

yapmaktadır: “Zayıf Müslümanın hakkını güçlüden alıncaya kadar şiddetim kat kat artacaktır” (Akarsu, 2018b, s. 83).

İnsan ve toplum odaklı olmak, Hz. Ömer’in yönetim ilkelerinden birisidir. İdarecilerinden de kendi yönetim anlayışına benzer bir şekilde davranmalarını istemiştir. Yönetimde keyfi davranışlara ve onların ihmal edilmesine izin vermemiş, idarecilerini bu konuda sürekli uyarmış ve gerektiğinde cezalandırmıştır. Halife olarak, kimseden kendini üstün görmemiştir. Öyle ki hasta olan kölelerini ziyaret etmeyen idarecilerini görevden aldığı olmuştur (Akarsu, 2018b, s.80). Bu bağlamda İbnü’l Esir’in (2008) aktardığı rivayete göre Vali Sa’d, görkemli bir saray yaptırdığı ve halkın kapısına gelmesine izin vermediği için, murakıplarına sarayın kapısını yaktırmıştır (İbnü’l Esir, 2008, s. 463). Kıtık yılında açlıktan dolayı Hatıb b. Ebu Beltea’nın köleleri deve çalmıştır. Bu olayı öğrenen Hz. Ömer, kölelerini aç bıraktığı için, Hatıb’a develerin sahibine, değerinin iki katını, yani 800 dirhem ödetmiştir (Çiftçi, 2018, s. 117). Hatıb’ın iyi bir tüccar ve bölgenin ileri gelenlerinden olduğu bilinmektedir. Kıvrak bir zekaya sahip olması, elçi olarak farklı şehirleri gidip görmesi ve Mekke’de uzun süre kalması nedeniyle ticareti iyi öğrenmiş ve ticaretle ilerlemiştir (Kapar, 2019, s.16). Dolayısıyla Hatıb’ın ekonomik durumu göz önüne alındığında, kölelerine bakacak bir mali güce sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna rağmen kölelerini aç bıraktığı için Hz. Ömer tarafından maddi olarak cezalandırılmıştır.

Hz. Ömer, halifeliğinin ilk günlerinde yaptığı bir konuşmada “Başkasına vermesi gereken bir hakkı alıkoyan ya da Müslümanların kanını, namusunu ve nefsini (izzet ve şerefini) helal sayan kişiye akrabalık hatırımını da araya koysa ceza uygulayım” (Akarsu, 2018a, s.71) demiştir. Bu bağlamda, ailesi ve yakınlarına hitaben “Hiçbirinizin yasakladığım bir şeyin içine düştüğünü asla bilmeyeyim. Aksi takdirde onun cezasını kat kat arttırırım” (Cide, 2017, s. 144) diyerek cezalandırma konusunda kimseyi kayırmayacağını ve kararlı davranacağını vurgulamıştır. Nitekim bir cenaze namazı sonrası etrafındakilere dönerek şöyle demiştir: “Ben, oğlum Ubeydullah b. Ömer’in ağzında şarap kokusu aldım. Eğer içtiği madde onda sarhoşluk etkisi meydana getirmişse, ona had cezası uygulayacağım” (Arslan, 2018, s. 421). Akabinde oğluna 80 celde vurmuştur (Arslan, 2018, s. 421). İbnü’l Cevzi’nin (2018) aktardığına göre Hz. Ömer, Mısırda bir sefere giden esnasında oğlu ve arkadaşının nebiz içtiğini öğrenmiş ve döndüklerinde onlara had cezası vermiştir.

Cezalandırma fonksiyonunu kullanmadaki kararlılığını şu örnek desteklemektedir. Bir defasında Hz. Ömer'e şöyle bir soru sorulmuştur. “*Ey müminlerin emiri! Şayet senin valilerinden birisi, yönetimi altındakileri terbiye etmek amacıyla dövecek olursa, sen de aynı şekilde ona kısas uygular mısın?*”. Hz. Ömer'de şöyle demiştir. “*Evet, Ömer'in nefsinin kudret elinde tutan Allah'a yemin olsun ki kesinlikle kısas uygulayacağım*” (Cide, 2017, s. 153). Kısas, bir suçluyu başkasına yaptığı kötülü kendisine aynı şekilde uygulayarak cezalandırma olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2010). Hz. Ömer, haksızlık ettiğini düşündüğü kimselere kendisine kısas uygulamasını istediği bilinmektedir. Aynı şekilde valilerine de yönetimi altındaki insanlara etik dışı davranışlarından dolayı kısas cezası uyguladığı görülmektedir. Amr b. As ve Ebu Musa'ya uyguladığı kısas cezaları bu uygulamasına örnek teşkil etmektedir.

Hz. Ömer'in döneminde Basra valisi Ebu Musa hakkında bir kişi şikâyetçi olmuştur. Şikâyetin sebebine gelince; Ebu Musa, kendisi ile birlikte sefere katılan ve başarılı olmuş bir adama ganimetlerden düşen payını tam olarak vermemiştir. Bunun üzerine itiraz eden adama yirmi kırbaç vurdurup, başını da kazıtmıştır. Adam kesilen saçları ile birlikte Hz. Ömer'e gidip, derdini anlatmıştır. Akabinde Hz. Ömer yaptığı tahkikatın ardından, Ebu Musa'ya şu sözlerin yer aldığı bir yazı yollamıştır: “*Eğer adama yaptıklarını halkın huzurunda yaptıysan, sen de halkın huzurunda bu adamın önüne otur, senden kısas ile hakkını alsın. Yok, تنها bir yerde yaptıysan, sen de kimsenin olmadığı bir yerde otur, senden kısas ile hakkını alsın*” (Ayar, 2018, s. 63). Verilen talimata uyan Ebu Musa, kısas uygulaması için adamın önüne oturmuşsa da adam hakkından vazgeçip, onu bağışlamıştır (Ayar, 2018, s. 63). Hz. Ömer'in valilerine yaptığı tavsiyelerinden biri, onların onurlarını korumalarını ve insan haysiyetine yakışır şekilde muamele etmeleridir. Ebu Musa, kendisine itiraz eden adama şiddet uygulamasının yanı sıra, saçlarını kazıtarak küçük düşürücü bir ceza vermiştir. Hz. Ömer, Ebu Musa'nın bu davranışına kayıtsız kalmamış ve valisine kısas cezası uygulatarak adaleti sağlamaya çalışmıştır. Ayrıca, kısas uygulamasının aynı ortamda (tenhada veya halkın huzurunda) gerçekleşmesini istemesi, Hz. Ömer'in adalet anlayışının bir örneğidir.

Hz. Ömer'in kısas cezası verdiği bir başka valisi ise Amr b. As'tır. Mısır Valisi Amr b. As, şehirde bir at yarışı düzenlemiştir. Yarışı Mısırlı bir adamın atı kazanmıştır. Fakat valinin oğlu kendi atının kazandığını iddia etmiş ve “*Ben en kerim*



*oğlu kerimin oğluyum. Kâbe'nin Rabbine yemin ederim ki yarışı benim atım kazandı*" (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 150) diyerek adamı kırbaçlamıştır. Adam da Hz. Ömer'in yanına giderek "*Ey Müminlerin Emiri, sen korunacak ve kendisine sığınılacak makamsın*" (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 150) diyerek şikâyetini anlatmıştır. Bunun üzerine valiyi ve oğlunu yanına çağırarak, muhakeme yapmak üzere toplanmışlardır. Şahitleri de dinleyen Hz. Ömer, adama kırbağını uzatarak "*Vur, bu en kerimlerin oğluna,*" diyerek ona kısas uygulatmıştır. Sonrasında Amr b. As'a kızmış ve oğlunun onun otoritesine güvenerek böyle yaptığını söylemiştir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 151). Böylelikle yönetilenlerin, yönetenlerden hakkını almasını imkân tanımıştır. Aynı zamanda kendi aile üyelerinin halifelik konumundan istifade etmelerine izin vermediği gibi, valilerinin nüfuzlarını da yakınları lehine kullanılmasına izin vermemiştir.

İbnü'l Cevzi'nin (2018) aktardığına göre Vali Amr b. As'a verilen bir başka kısas cezası ise şöyle gerçekleşmiştir. Amr b. As, bir adama '*Ey Münafık*' diye seslenmiştir Valinin bu hitabının sebebi ise, adamın cizyeden kurtulmak için Müslüman olduğunu düşünmesidir. Bu hitaba çok sinirlenen adam, Hz. Ömer'e giderek valiyi şikâyet etmiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer, valiye şu sözlerin yer aldığı mektubu yollamıştır: "*Adam, senin aleyhine iki şahit bulursa, sana kırk değnek vursun, sana kısas yapsın*" (İbnül' Cevzi, 2018, s. 147). Adam, şahitleri bulmuş ve Amr Hz. Ömer'in emrettiği cezaya razı olmuşsa da adam '*seni affettim*' diyerek hakkında vazgeçmiştir (İbnül' Cevzi, 2018, s. 147). Münafık, dini kurallara inanmadığı halde inanmış gibi görünen kimseler için kullanılmaktadır (TDK, 2010). Amr b. As, burada bir niyet okumacılığı yapmış, o şahsın cizye ödememek için Müslüman olduğuna kanaat getirmiştir. Hz. Ömer'e, hangi kritere takipçilerin davranışlarının değerlendirilmesi gerektiğini şu sözlerle açıklamıştır:

Rasûlullah (s.a.v) zamanında Allah katından gelen vahiy sayesinde insanlar gizli hallerinden de sorumlu tutuluyorlardı. Hiç kuşkusuz vahyin arkası kesilmiştir. Biz ise şu anda sizleri, bize apaçık belli olan davranışlarınız sebebiyle hesaba çekeriz. Dolayısıyla bize iyi davranışlar gösteren kimseyi, emîn kimse bilir ve ona yaklaşırız. Onun gizli hâllerinden hiçbir şeyi araştırmak bize düşmez. O kişinin gizli hâlleriyle alâkalı hesabı Allah'a kalmıştır. Bize karşı kötü davranışlar sergileyen kimseyi de emîn bulmayız. O kişi, maksadının iyi olduğunu söylese bile ondan emin olmaz ve kendisini tasdik etmeyiz (Kaya, 2006, s.149).

Bu söyleminden, insanların görünen hallerine ve davranışlarına göre muamele edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Amr b. As'a söz konusu şahsa yaklaşımından dolayı kısas cezası uygulamış ve niyet okumak yerine pozitif davranışlarla hareket etmesini istemiştir.

Hız. Ömer'in kısas dışında, etik ilkelere aykırı hareket eden idarecilerine uyguladığı bir diğer yaptırım görevden alma şeklinde olmuştur. Öyle ki bu sebeplerden dolayı atama kararını geri aldığı olmuştur. Bu yaklaşımın bir uygulaması Küfe'ye vali atama sürecinde yaşanmıştır. Küfeliler, Vali Ammar b. Yasir'den “*O, öyle bir görev için tam yetenekli ve yeterli değildir. Getirdiğin makama ve verdiğin emirlere tam riayet eden ve bu konuda yönetimde ve siyasette tam bir bilgiye de sahip olan bir kişi de değildir*” (Taberi, 2021, s. 467) diyerek şikâyetçi olmuştur. Bunun üzerine Yasir, Hız. Ömer'den görevden affını istemiştir. Hız. Ömer de bu talebi kabul etmiş, Cübeyr b. Mut'im'e onu Küfe'ye vali olarak atayacağını ancak, kesinleşinceye kadar kimseye söylememesini tembihlemiştir. Fakat Cübeyr atama kararını eşine söylemiş ve eşinden dolayı da duyulmuştur. Bunun üzerine Hız. Ömer atamayı geri almıştır (İbnü'l Esir, 2008, s. 527; Taberi, 2021, s. 467). Hız. Ömer'in hangi saikle Cübeyr'den atama kararını kesinleşinceye kadar kimseye söylememesini istediği bilinmemektedir. Ancak İbnü'l Esir (2008), Hız. Ömer'in “*Küfeliler ne para ne de yönetici beğeniyorlar onlardan da hiçbir yönetici razı değil. Küfeliler beni hayli zor duruma soktular. Onlara kimi yönetici olarak atayım?*” (İbnü'l Esir, 2008, s. 527) diye yakındığını aktarmıştır. Bu bağlamda Küfe halkının Cübeyr hakkında olumsuz söylemlerini engellemek ve onu yıpratmamak için böyle bir istekte bulunduğu söylenilebilir. En nihayetinde ise tüm sebeplerden bağımsız olarak Cübeyr'i dürüst davranmadığı ve sözünde durmadığı için göreve getirmekten vazgeçmiştir.

Hız. Ömer'in görevden alma suretiyle cezalandırdığı bir valisi de Ala el-Hadrami olmuştur. Hız. Ömer deniz savaşlarını tehlikeli bulup, askerlerin hayatlarını riske atmamak için, tıpkı Hız. Muhammed (s.av.) ve Hız. Ebubekir gibi deniz seferlerine sıcak bakmamıştır. Hız. Ömer'in komutanlarında Ala el-Hadrami, Sa'd'ın Ahvazın fethettiğini görünce, kendisi de bir başarı elde etmek istemiştir. Bu nedenle Hız. Ömer'den izinsiz olarak Bahreyn'de denizden sefere çıkmıştır. Sonucunda Müslüman ordusu mahsur kalmış ve Hız. Ömer, Hadrami'ye kızarak şunları demiştir:

Allah Teâlâ ümerayı şunun için baş yapmıştır ki, asker onların fermanına itaat ederler. Ve onlardan izinsiz hiçbir iş yapmıyorlar. Ve itaatsizlikte ziyandan ve nedametten başka hiçbir şey elde edilmez. Sen, benden izin almadan, Bahreyn ordusunu düşmanların eline düşürüp, onları yakalattın. Şimdi sana Basra'dan asker gelmesine buyruk saldım. Sen de o Müslümanları uğradıklarından kurtar (Taberi, 2021, s. 439)

Bu olay üzerine Ala'yı Bahreyn'deki görevinden azletmiştir (Taberi, 2021, s. 439). Ümera; bey, amir ve üstsubaylar anlamlarında kullanılan bir sözcüktür (TDK,

2010). Hz. Ömer'in bu söyleminde askerlerin fermana itaat ederler ibaresinden ümera ile komutanları kastettiği anlaşılmaktadır. Hz. Ömer, asker-komutan ilişkisindeki itaate dikkat çekerek, Hadrami'nin kendisinden izin almadan böyle bir işe kalkışmasına göndermede bulunmuştur. Zira ona göre lidere itaatsizlik, pişmanlık ve zarar getirmektedir. Nitekim Müslüman ordusu, Hadrami'nin emri ile yetkin olmadığı bir alanda savaşa girmiş ve esir düşmüştür. Nihayetinde Hz. Ömer, askerlerin canını tehlikeye düşürdüğü ve onları korumak için gerekli özeni göstermediğinden, Hadrami'yi görevden alarak cezalandırmıştır.

Hz. Ömer'in valilerinden birinin etik dışı davranışını öğrenmesi ve cezalandırması, bir çarşı-pazar denetimi esnasında olmuştur. Bir defasında Medine sokaklarında dolaşırken bir adam yanına gelmiş ve arkadaşının başında geçenleri anlatmıştır. Hz. Ömer'in valilerinden birisi, kuyunun derinliğini tespit ettirmek amacıyla, birisini korkmasına ve istememesine rağmen zorla kuyuya sokmuştur. Bunun sonucunda adam kuyudan tetanos hastalığına yakalanmış ve ölmüştür. Adam ölürken de *“Ey Ömer neredesin, valinin bana yaptıklarından haberin var mı? demiştir.* Bu olayı duyan Hz. Ömer, valiye şu yazıyı göndermiştir: *“Eğer benden sonra adet olacağından çekinmeseydim, senin boynunu vurdurdum. Fakat oradan ayrılmadan önce, bu adamın diyetini ver. Bundan sonra da sana katiyen hiçbir vazife vermeyeceğim”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 117). Öncelikle, Hz. Ömer'in -benden sonra adet olacağını bilmeseydim- söylemi, lider davranışlarının örnek alındığının bilincinde olduğunu ve bu sorumlulukla hareket ettiğini göstermektedir. Vali, hem günümüzde zorla çalışma yasağı olarak bilinen bir hakkı ihlal etmiş, hem de iş sağlığı ve iş güvenliği gibi insan sağlığını korumaya dönük unsurları dikkate almamıştır. Nihayetinde sonuçları itibariyle adamın ölümüne sebep olmuştur. Bu doğrultuda Hadrami'de olduğu gibi söz konusu vali de diğerkâmlık ilkesini aykırı hareket ettiği için Hz. Ömer tarafından görevinden alınmıştır.

Hz. Ömer'in valilerine uyguladığı kısas ve görevden alma şeklinde maddi yaptırımların dışında, tedip etmek amacıyla uyguladığı manevi yaptırımlar da olmuştur. İbnü'l Cevzi'de (2018) yer alan rivayete göre Hz. Ömer bir grup insanla otururken yanına bir adam gelmiş ve *“Ey Ömer, senin cehennemden çekeceğin var”* demiştir. Adama neden böyle dediğini sorunca o da cevaben *“Ey Ömer, bir yere yönetici tayin ediyor, eline de bir yazı veriyorsun. Fakat daha sonra onların bu yazıya uyup uymadıklarını kontrol etmiyorsun. Senin Mısır'a tayin ettiğin yönetici, eline*

verdiğin yazıyı bir kenara bıraktı, kendilerini yapmaman hususunda uyardığın yasakları, senin emirlerini hiçe sayarcasına işleyip durmaktadır” (İbnü’ Cevzi, 2018, s. 182) demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer, durumu tetkik etmek amacıyla iki kişi görevlendirmiş, şayet doğruysa valiyi derdest edip yanına getirilmesini emretmiştir. Görevliler, Mısır’a gittiklerinde adamın söylediklerinin doğru olduğunu görmüş ve valiyi Hz. Ömer’e teslim getirmiştir. Vali geldiğinde Hz. Ömer ona “*Ben seni oraya yönetici tayin ettim. Senin eline de uymaman gereken bir talimat verdim. Ona uymadığın gibi, benim yasakladığım ne kadar şey varsa hepsini yapmışsın. Şimdi sana öyle bir ceza vereceğim ki ibret olsun*” (İbnü’ Cevzi, 2018, s. 182) Sonrasında çoban değneği ve çoban kepenegini valiye verip, 300 koyun gütmesini ve sütlerini de halka dağıtmasını emretmiştir (İbnü’ Cevzi, 2018, s. 182). Söz konusu vali, Sallabi’ye (2018) göre Hz. Ömer’in bu uygulamasından sonra görevine uzun yıllar başarılı bir şekilde devam etmiştir. Kaynaklarda, Hz. Ömer, tüm valilerine henüz göreve başlamadan önce verdiği bir dizi etik tavsiye ve talimatlar verdiği bilinmektedir. Bu etik tavsiyelerin ihlali söz konusu olduğunda, çoğu zaman maddi yaptırımlar uygulasa da bu örnekte olduğu gibi etik duyarlılığı güçlendirmek amacıyla manevi ceza vermiştir.

Hz. Ömer, şiiri okumayı ve yazmayı seven, şairlere önem veren bir halifeydi. Zira İslam öncesi Arap toplumunda şiir, kültürel hayatın önemli bir parçası olmuştur. İslam’ın gelişi birlikte, şiirlerin muhtevası büyük oranda İslami ölçütlere girmiştir. Bu ölçütlere riayet konusunda Hz. Ömer de seçici davranmış ve hassasiyet göstermiştir. Kardeşlik bağına ve toplumsal düzeni bozmaya yönelik şiirlere karşı çıkmıştır (Özcan, 2007, s. 108). Bu bağlamda Şair Hatia’ya yazdığı şiir dolayısıyla ceza vermiştir. Şair Hatia, Zeberken b. Bedr’e hicveden bir şiir yazmıştır. Söz konusu şiir şu şekildedir:

*“Bırak iyilikleri, otur yerinde sen ne anlarsın iyiliklerden*

*Otur yerinde, sen aç gözlü ve ve başı örtülü birisin”.* (Sallabi, 2018, s. 121).

Şair, şiirinde Bedr’i başörtülü kadınlara benzettiği ve Müslümanlara dil uzattığı için kısa bir süre hapis cezasına çarptırılmış ve üç bin dirhem para cezası vermiştir. Ayrıca kendisinden bir daha Müslümanları karşı bu tür şiirler yazmaması konusunda taahhüt istemiştir (Sallabi, 2018, s. 121). Hz. Ömer, hem Zeberkan b. Bedr’in kişiliğine hakaret edildiği için, hem de kadınları küçümseyici ifadelerden dolayı şair Hatia’yı cezalandırmıştır.

Şiir konusundaki hassasiyeti, valilerini görevden almaya kadar gitmiştir. Hz. Ömer'in kendi kabilesinde atadığı ilk ve tek Vali Numan b. Nadle'dir. Ancak atamasında kısa bir süre sonra onu görevden almıştır. Numan, aynı zamanda şair birisidir. Hz. Ömer, onu Basra ve Vasıt şehirleri arasında yer alan Meysan'a vali olarak tayin etmiştir. Ancak, Numan'ın eşi bu bölgeye gelmek istememiştir. Bunun üzerine Numan, eşini ikna etmek ve biraz da sitem etmek için şu şiiri yazmıştır:

O güzel kadına birisi şunu söyler mi?

Kocasını Meysan'da cam şişelerden ve yeşil kâselerden içki içecek

Ben istersem, oraların ileri gelenleri beni zenginleştirecek

Rakkaseleri benim için toprak üzerinde dans edecekler

Sen benim nedimim olursan, bana daha büyük şeyle su ver,

Sakın adı kötüye çıkmış şeyle kandırma beni

Sanırım, Emiru'l Mü'minin yıkılmaya yüz tutmuş köşklere birlikte kafayı çektiğimizi duyunca hoşlanmayacaktır (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 177).

Bu şiiri duyan Hz. Ömer "*Vallahi buna üzuldüm; ona kendisini vazifeden azlettiğimi haber verin*" demiştir. Bunu duyan Numan, Hz. Ömer'in yanına gelip "*Ey Müminlerin emiri, ben ömrümde hiç içki içmedim. Bu bir şiirdir. Ağzıma geldi, ben de söyledim*" demiştir. Ancak Hz. Ömer, şiirde geçen konulardan hoşlanmamış, onu azarlamış ve "*Benim zamanımda bir daha hiçbir şekilde idari görev alamayacaksın. Sen söyleyeceğini söyledin*" demiştir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 177). Hz. Ömer, şiire ilgi duymuş olsada, şiire etik olarak eğitsel bir görev yüklemiştir. Bu yüzden şiirler de geçen ifadelere de etik düzlemde bakmıştır. Numan, yazdığı şiirde genel olarak gösterişli bir hayata ve 'ben istersem, oraların ileri gelenleri beni zenginleştirecek' dizesi ile haksız kazanca göndermede bulunmuştur. Bu bağlamda Hz. Ömer, valilerine verdiği tavsiyelere aykırı unsurlar olduğu için, akrabalık bağı dahi olsa onu görevden alarak cezalandırmıştır.

### 3.3.5.2. Ödüllendirme

Hz. Ömer, etik dışı davranışları tereddütsüz cezalandırma yoluna giderken, olumlu davranış ve tutumları da maddi veya manevi olarak ödüllendirmiştir. Görevden alma, ehil ve etik olmayan idareci üzerinden sıklıkla kullandığı bir cezalandırma tasarrufu olmuştur. Tersine, etik bir karaktere ve ehliyete sahip olduğuna kanaat

getirdiği kimselere de çeşitli görevler vererek ödüllendirmiştir. Hz. Ömer'in kadılık, orman bekçiliği, din görevlisi, sağlık ve eğitmenlik gibi çeşitli görevler vererek ödüllendirmeye dönük bazı uygulamalarına bu bölümde değinilmiştir.

Ka'b b. Sur el- Ezdi'nin Basra'ya kadı olarak atanması bu şekilde olmuştur. Ka'b'ın da Hz. Ömer'in yanında olduğu bir gün, kadının birisi kocasını şikâyet etmek üzere halifeye gelmiştir. Kadın Hz. Ömer'e "*Sana dünyadaki insanların en hayırlısını şikâyet etmeye geldim. Dünyada onun kadar salih amel işleyen bir kişi daha yoktur. İnsan onu ancak, onun yaptığı amelleri yaparak geçebilir. O gecesini ibadetle gündüzünü de oruçla geçirir...*" (Barış, 2018a, s. 346) demiştir. Ancak utancından dolayı lafının devamını getirememiş ve "*Ey Müminlerin emiri! Beni bu şikâyeti tamamlamaktan başışla*" (Barış, 2018a, s. 346) demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer "*Allah sana mükâfatını versin. Sen kocanı çok güzel bir şekilde övdün. Seni başışlıyorum*" (Barış, 2018a, s. 346) diye cevap vermiştir. Kadın oradan ayrıldıktan sonra Ka'b, Hz. Ömer'e şöyle demiştir: "*Ey Müminlerin emiri! O kadın utanarak gerisini getiremediyse de bence size açık bir şekilde kocasını şikâyet etti. Çünkü o, karısının kendisi üzerindeki haklarından biri olan zevciyet hakkını gözetmemektedir*". (Barış, 2018a, s. 346). Hz. Ömer, kendisinin kadının ne demek istediğini anlamadığını söylemiş ve "*Bu davaya sen bakmalısın. Çünkü ben kadının ne demek istediğini anlayamadığım halde sen çok iyi anladın. Bu yüzden de bunların arasında hakemlik yapmak benden çok senin hakkındır*" (Barış, 2018a, s. 346) diyerek davayı Ka'b'a tevdi etmiştir. Daha sonrasında ise bilgisinden dolayı Ka'b'ı Basra'ya kadı olarak atamıştır (Barış, 2018a, s. 346). Etik liderlik literatüründe, ahlaki muhakeme düzeyinin yüksek olması ve etik akıl yürütme becerisine sahip olması, bir kimsenin etik karar verme niteliklerine haiz olduğunun göstergesidir. Bahsi geçen bu örnekte Hz. Ömer, Ka'b'ın söz konusu şikâyeti algılaması üzerine, onun etik karar verme potansiyelini göz önünde bulundurarak ve herhangi bir komplekse kapılmadan Basra kadısı olarak atamıştır.

Ka'b b. Sur el- Ezdi gibi, Şüreyh de kadı olarak atanmak suretiyle ödüllendirilmiştir. Bir defasında Hz. Ömer bir at satın almış, atı beğendiği takdirde bedelini ödemeyi şart koşturmuştu. Hz. Ömer, bir binici vasıtasıyla atı tecrübe ettirirken at kaza geçirerek sakatlanmıştır. Halife atı almaktan vazgeçerek onu sahibine iade etmek istemiş; fakat atın sahibi kabul etmemiştir. Akabinde atın sahibi, Şüreyh'in hakemlik yapmasını istemiş ve Hz. Ömer de bu talebi kabul etmiştir. Şüreyh, "*Şayet*

at, sahibinin rızasıyla tecrübe edildiyse sahibine iade edilebilir, aksi takdirde iade edilemez.” (Akarsu, 2018b, s. 66) diyerek hükmünü vermiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer “*Hak ve adalet budur!*” diyerek atın bedelini ödemiş, Şüreyh’i de Kûfe kâdılığına tâyin etmiştir (Akarsu, 2018b, s. 66). Hz. Ömer kendisinin taraf olduğu bir davada aleyhine bir karar çıkmasına rağmen, Şüreyh’i Kûfe kadılığına tayin etmiştir. Hz. Ömer, yönetimi boyunca kayırmacılığa karşı sert bir tutum sergilemiş ve taraf olduğu davalarda kadıların kendisine yönelik ayrıcalıklı davranmasına izin vermemiştir. Hem Ka’b’ın hem de Şüreyh’in atama gerekçelerine bakıldığında, Hz. Ömer’in etik davranış özellikleri taşıyan kimselere görev vererek ödüllendirdiği görülmektedir.

Hz. Ömer, ehil olduğunu düşünerek görev verdiği bir diğer isim, Şifa b. Abdullah’tır. Asıl ismi Leyla olan, ancak sağlık konusundaki bilgisi ile Şifa olarak anılan kadın sahabe Şifa b. Abdullah’a önemli görevler vermiştir. O dönemde az sayıda okuma yazma bilen kadınları arasında yer alan Şifa’yı kadınları eğitmesi ve sağlık hizmetlerini görmesi için görevlendirmiştir (Çelik, 2018, s. 359). Hz. Ömer, topluma yarar sağlaması amacıyla Şifa b. Abdullah’ın meziyetlerinden dolayı, onu öğretmenlik ve sağlık hizmeti görevlisi olarak tayin etmiştir. Bu uygulaması ile onun herhangi bir cinsiyet ayrımı gözetmeden, ehliyet ve liyakat unsurlarına göre göreve getirme anlayışını benimsediği anlaşılmaktadır.

İbnü’l Cevzi’nin (2018) aktardığına göre Hz. Ömer’in bir başka ödüllendirme uygulaması ise orman bekçiliği ataması şeklinde gerçekleşmiştir. Hz. Ömer zaman zaman develeri otlatmak için hazineye ait bir koruluğa giderdi. Aynı zamanda ağaçların kesilip kesilmediğini kontrol etmiştir. Bir teftiş esnasında, hemen koruluğun yanındaki tarlasında salatalık ve bakliyat yetiştiren adamı görünce şöyle demiştir: “*Senin buralardan ayrıldığını pek görmüyorum. Seni buraya görevli tayin ettim. Bu korunun ağaçlarını kesmeye kalkan veya ağaçların yapraklarını koparan olursa baltasını ve ipini al. Sana yetki verdim*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 112). İbnü’l Cevzi’de rivayetin içeriği ve devamı nakledilmemiştir. Dolayısıyla Hz. Ömer’in orman bekçisi olarak atadığı kimseye ücret verip vermediği bilinmemektedir. Şayet vermemiş olsa bile ücret dışı özendirici bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Ayrıca bu örnekte Hz. Ömer’in insanlara ve hayvanlara karşı duyarlı davrandığı gibi, ormanların korunması konusunda da duyarlı davrandığı görülmektedir. Orman bekçiliği olarak atadığı kişinin

mesleği göz önüne alındığında, ehliyetli bir kimsenin atanmak suretiyle ödüllendirildiği anlaşılmaktadır.

Hiz. Ömer'in yönetiminde, din görevlisi atamaları da ödüllendirme uygulamasına örnek teşkil etmektedir. Hiz. Ömer, insanları teşvik etmek amacıyla Kur'an hafızlarına bir miktar para verirdi. Bu bağlamda, idarecilerine şöyle bir yazı göndermiştir: *"Kur'an'ı ezberlemiş zevâtı tespit edip bana bildirin, onlara şeref bahşedip ihsânlarda bulunayım ve etrafa göndereyim ki insanlara Kur'an'ı öğretsinler"* (Akbaş, 2011, s. 124). Bunun üzerine Ebu Musa, kendi idaresi altında yaklaşık 300 hafız olduğunu bildirmiştir. Yeni fethedilen bir bölgede vali olan Ebu Musa'ya yazdığı bir mektupta, hafızlara verilen paranın 300 dirheme çıkartılmasını emretmiştir (Akbaş, 2011, s. 124). Onun bu uygulaması ile din konusunda mahir kimseleri maddi ve manevi olarak ödüllendirme yoluna gittiği görülmektedir. O alanda uzmanlaşmış kişilere görev vermiş, öğrenmek isteyenleri güdülemek amacıyla da burs vermiştir. Şifa b. Abdullah örneğinde olduğu gibi, topluma faydalı olacak kimselere tayin etmeye özen göstermiştir. Ayrıca hafızlara insanlara Kur'an öğretme misyonunu yükleyerek, etik davranışlarının kazanılmasını sağlamıştır. Zira Aktan'a (2009) göre İslam dininin kutsal kitabı Kur'an'da bireysel ve toplumsal düzeni sağlayacak pek çok ahlaki hüküm yer almaktadır.

### **3.3.6. Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular**

Etik liderlik teorisyenlerinin, motivasyona kavramına bakış açısı öncelikle 'güç kontrolü' bağlamındadır. Buna göre etik bir lider, diğerkâmlık ilkesi gereği gücünü takipçileri yararına kullanmalıdır. Ayrıca olumlu davranışları teşvik etmeli, takipçilerini cesaretlendirerek onlara ilham kaynağı olmalıdır. Bu bölümde Hiz. Ömer'in motivasyona dönük uygulamalar yer almaktadır.

#### **3.3.6.1. Güç Kontrolü**

Kaynaklarda, Hiz. Ömer'in yaradılış itibari ile sert mizaçlı bir kişiliğe olduğu belirtilmektedir. İslam dinini kabul etmeden önce Müslümanlara, aile üyeleri dahi olsa işkenceye varan muamelede bulunmuştur. Benzer tavrı ise Müslüman olduktan sonra gayri-müslimlere göstermiştir. Öyle ki sertliğinden dolayı Hiz. Ebubekir'in, Hiz. Ömer'i



halife adayı olarak göstermesine itiraz edenler olmuştur. Bu bağlamda Sallabi'ye (2018) göre Halife olmasının ardından yaptığı bir konuşmada haksızlık yapanlara ve zulmedenlere karşı düşmanlık edeceğini söylemiş ve devamında şu ifadeleri kullanmıştır: “*İçinde bulunduğum bu sertliğe rağmen bilin ki, yüzümü iffet ehli için yere sereceğim* (Sallabi, 2018, s. 98). Onun söylemlerinden, toplum nezdindeki algısının farkında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yönetiminde, ‘iffet ehli’ne karşı yumuşak başlılıkla davranacağını belirtmiştir. İffet; İslami terminolojide haramdan uzak durmak, helal ve güzel olmayan söz ve davranışlardan uzak durmak olarak tanımlanmıştır (Çağrı, 2000). TDK (2010), ehil sözcüğünü topluluk veya cemaat olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda Hz. Ömer, sert tutumuna rağmen, etik ilkelere bağlı hareket eden kimseler için, hilm ile muamele edeceğini ifade etmiştir. İbnü’l Cevzi’nin (2018) aktardığına göre, yine halife seçildiği ilk zamanlarda yaptığı bir konuşmada “*Allahım ben sert biriyim, beni yumuşak huylu yap. Bu ümmetin işlerini yüklenmede zayıfım; beni güçlü kıl, ben cimriyim; sen beni cömert birisi kıl*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 87-266) diye dua etmiş, hitap ettiği kişilerden de ‘âmin’ demesini istemiştir (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 87-266). Etik liderlik literaründe cömertlik ve mütevazılık diğerkâmlığın davranışsal özelliklerindedir. Bu bağlamda gücünü, insanların yararına kullanabilmesi için kendini motive ettiği anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda, takipçilerini kendi davranışlarını denetleme konusunda motive etmiştir. Yönetime geldiği ilk zamanlarda yaptığı bir konuşmasında takipçilerine şöyle demiştir: “*Kim bende bir eğrilik görürse onu doğrultsun*”. (Akarsu, 2018a, s. 81). Bunun üzerine orada bulunanlardan birisi ona “*Allah’a yemin ederim ki eğer sende bir eğrilik göreceğ olursak, onu kılıçlarımızla düzeltiriz* (Akarsu, 2018a, s. 81) demiştir. Hz. Ömer’in benzer tavrı, denetmen olarak görevlendirdiği Mesleme’ye karşı göstermiştir. Muhammed b. Mesleme bir defasında Hz. Ömer’e şöyle demiştir:

Biz seni istediğimiz vasıflarda buluyor ve senin için hayırlar diliyoruz. Devletin gelirlerini ve ganimetleri artırıyor ve onlardan yeme hususunda da çok dürüst ve namuslu davranıyorsun. Dahası, onları adaletli bir şekilde dağıtıyorsun. Eğer bunlardan ayrılacak olursan seni, okun ateşe tutularak düzeltildiği gibi düzeltiriz (Çil, 2018, s. 244).

Bu sözleri duyan Hz. Ömer, memnun olmuş ve cevaben “*Beni, haksızlık ve yanlışlıklar yaptığım da düzelterek bir kavmin başına getirdiğinden dolayı Allah’a şükürler olsun!*” (Çil, 2018, s. 244) demiştir. Mesleme’nin sözlerinde olduğu gibi övgüleri karşısında gösterdiği motive edici tavrını, kendisine karşı eleştirel söylemler karşısında da göstermiştir. Etrafında topluluktan birisinin “*Allah’tan kork ya Ömer!*”

diyerek, onu eleştirmeye başlaması üzerine topluluktaki diğer insanları o kişiyi engellemeye çalışmıştır. Bunu üzerine topluluğa hitaben “*Onu rahat bırakın. Doğruları bize söylemeyenlerde hayır yoktur. Eğer onların doğru sözlerini kabul etmezsek, biz de hayır yoktur*” (Barış, 2018b, s.128) demiştir. Sonrasında kendisini eleştiren kişinin davranışını beğenmiş ve diğer insanları bu yönde teşvik etmiş, onları cesaretlendirmiştir (Barış, 2018b, s.128). Bu rivayetlerden Hz. Ömer’in yönetimde denetim altında olmaktan çekinmediğini, aksine takipçilerini bu konuda cesaretlendirdiği anlaşılmaktadır. Eleştiriye açık bir tavır sergilemesinden ve takipçilerini bu doğrultuda motive etmesinden hesap vermekten çekinmediği anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer, halifelik sorumluluğu gücünü ve egosunu denetim altında tutmaya çalışmıştır. Bu bağlamda bir bayram günü hutbeye çıkmış ve orada bulunan insanlara şöyle demiştir: “*Ey İnsanlar! Ben Mahzumoğulları kabilesinde teyzelerime çobanlık yaptığımı hatırlıyorum. Onlar bana bir avuç hurma veya kurum üzüm verirlerdi. Bunun için büyük zorluklar içinde bütün gün çalışıyordum.*” (Akarsu, 2018a, s.74). Herkesin şaşkın bakışları arasında minberden inen Hz. Ömer’e, Abdurrahman b. Avf neden kendisini ayıpladığını sormuştur. Hz. Ömer de cevaben “*Nefsimle başbaşa kaldım. Bana dedi ki ‘sen müminlerin emirisin, senden üstün kim olabilir? Ben de ona haddini bildirmek istedim*” (Akarsu, 2018a, s.74) demiştir. Hz. Ömer, kendi kendini terbiye etmek suretiyle güç zehirlenmesine karşı önlemler almıştır. Güç zehirlenmesi ya da hubris sendromu kısaca, yöneticilerin konumlarından dolayı aşırı güç kullanma isteği, takipçilerine rahatsız eden özgüvene sahip olması, aşırı kibirli tavırlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2020, s. 72). Hz. Ömer’in, halifelik konumunun kendisini kibre yöneltmemesi için kendi iç dünyasında duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutmaya gayret gösterdiği anlaşılmaktadır.

### **3.3.6.2. Cesaretlendirme**

Liderlik literatürüne göre, etik liderlerin takipçilerini ahlaki davranma konusunda teşvik etmesi gerekmektedir. Aynı zamanda işleri başarma konusunda onları cesaretlendirmeli ve destek olmalıdır. Bu bağlamda askeri personeline, valilerine ve diğer memurlarına karşı cesaretlendirici tavrına ilişkin davranışlarına bu bölümde yer verilmiştir.

Hz. Ömer'in döneminde önemli savaşlar yapılmış ve elde edilen başarılar neticesiyle sınırlar genişlemiştir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in, askeri alanda takipçilerine desteğini esirgemediği ve onları işlerini başarıyla yerine getirme konusunda motive ettiği görülmektedir. İslam Devletinin kurulduğu ilk yıllarda, bölgede Bizans ve Sasani gibi iki büyük ve güçlü imparatorluk bulunmaktaydı. Müslümanların elindeki silahlar ve orduları, bu imparatorluklarla mukavemet gösterecek kudrette değildi. Ancak Hz. Ömer, Müslümanların şehit olma arzularını cesaret, azim ve yiğitlikle motive ederek bu imparatorluklara karşı önemli başarılar kazanmıştır (Akbaş, 2018, s. 446). Bu bağlamda, Hz. Ömer'in yönetiminin ilk icraatlarından birisi de Farslılara karşı mücadeleye girişmek olmuştur. Hz. Ömer'de Farslılar karşı Tevbe suresi 111. ayeti okuyarak cihad çağrısı yapmış, ancak ilk çağrısına kulak veren olmamıştır. Bunun nedeni o dönemde Arapların hem Farslılardan çekinmeleri hem de Halid b. Velid'in görevde olmamasına üzülmeleridir. Bunun üzerine ertesi gün insanlara şöyle seslenmiştir: *“Ey Kavim! Cenge rağbet edin. Acem'den korkmayın, Irak nasıl fetholmuştur. Hire ve Sevad işte, elimizdedir. Ve Acem'in işi zayıftır. Bizim orada askerimiz çoktur. Hem de adam öldürmekten maksat, askerimizin gönüllerini kuvvetlendirmektir* (Taberi, 2021, s. 398). Sonrasında Halid b. Velid'e görev vermiş ve insanlar peyder pey savaşa katılmayı kabul etmiştir (İbnü'l Esir, 2008). Hz. Ömer'in bölgedeki rakipleri, Müslümanlara nazaran askeri ve ekonomik olarak üstün olmasına karşın, daha önceki zaferleri örnek göstererek askerleri savaşa katılmaları konusunda cesaretlendirmeye çalışmıştır. Nitekim ilerleyen zamanlarda söz konusu iki imparatorluğa karşı önemli zaferler elde edilmiştir. Aynı zamanda takipçilerin isteklerini görmezden gelmemiş, onların motivasyonu arttırmak için Halid b. Velid'i görevlendirmiştir.

Askeri alanda motivasyona dönük bir başka davranışı ise Medain harekâtı hazırlığında görülmektedir. Medain'in fethi başlangıç safhasında Hz. Ömer, ordu komutanı Ebu Vakkas'a *“Askerler dinlendi. Allah Teâlâ Müslümanlığı bütün cihana gönderse gerektir. Biliyorsun, Acem, Medain'de uykuya dalmış yatar. Onlar uyursa sen uyuma. Onlara yapacağın işi yap. Eğer Allah Teâlâ fetih nasip ederse, seni yine orada otur”* (Taberi, 2021, s.422) diyerek Vakkas'ı ve askerleri, savaş için motive etmiştir. Ebu Vakkas'ı cesaretlendirdiği ve destek olduğu bir başka savaş ise Nihavend savaşıdır. Nihavend'in fethinde önce, yüzellibin Farslı, Müslümanlara hücum etmek üzere toparlanmıştır. Sa'd Ebu Vakkas durumu Hz. Ömer'e bildirmiş ve şöyle

demmiştir: “*Küfeliler senden kuvvetlerinin arttırılmasını ve savaşa büyük bir şiddetle girişerek düşmanlarına karşı heybetli görünmekte olanlara izin vermeni istiyorlar*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 503). Bunun üzerine Hz. Ömer durumu danışma meclisinde görüşmüş ve sonrasında Medinelilere şöyle hitap etmiştir:

İçinde bulunduğunu bugün, sonrası devam edecek bir gündür. Ben, benimle ve bana katılacak olanlarla oraya doğru gitmeyi arzuluyorum. Bu iki şehir arasında orta bir yerde konaklayıp, Allah fethi müyesser kılıncaya ve arzu ettiğim noktaya gelinceye kadar onlara destek olmayı diliyorum. Eğer Cenab-ı Hak fethi müyesser eyleser onları kendi şehirlerinde bırakıp geri dönerim (İbnü’l Esir, 2008, s. 503).

Hz. Ömer’in maddi kaynaklarını ordunun talepleri doğrultusunda yönlendirmesinin yanı sıra, onları manen de cesaretlendirmiştir.

Hz. Ömer bir konuşmasında idarecilerini öğrenme konusunda teşvik etmiştir. Bu bağlamda onlara hitaben “*Allah Teâlâ sizden az şey istemekte, karşılığında ise sonsuz sevap vaad etmektedir. Görevlerinize azami dikkat edin, sünnete sınıksız sarılmayı ihmal etmeyin. Bunları öğrenin ve öğretin, kimseden çekinmeyin. Çekinenler olursa işler onlar için daha da zorlaşır*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 287) ifadelerini kullanmıştır. Bu bağlamda görevlilerini öğrenme ve öğrenim konusundaki teşvik ettiği bir diğer davranışı ise şu şekildedir. Şam valisi, Hz. Ömer’den insanları eğitmek, yönlendirmek ve kabiliyetlerini geliştirmek amacıyla birilerini göndermesini talep etmiştir. Bunun üzerine Muaz b. Cebel, Ubade b. Samit ve Ebu Derda’yı Kuran-ı ve ahkâmı öğretmek üzere bölgeye göndermiştir. Bu kişilere “*İnsanları farklı istidatlarda bulacaksınız. Bazıları vardır ki çok çabuk kavrar. Böylelerini tesbit ettiğinizde, insanların bir kısmını Kur’an öğrenmeleri için onlara yönlendirin.*” (Kaya, 2006, s. 98) diyerek eğitim görevlilerini cesaretlendirmiş ve tavsiyeler vermiştir.

Hz. Ömer, insanların becerilerini takdir etmiş ve becerileri doğrultusunda çalışmalarını için teşvik etmiştir. Bir defasında Hulvan bölgesinin ele geçirilmesinin ardından, orduda görevli Ziyad b. Ebih, Hz. Ömer’e ganimetleri teslim etmiştir. Ona ganimetler, savaş ve düşman hakkında bilgiler vermiştir. Hz. Ömer, Ziyad’a “*İnsanların huzurunda ayağa kalkıp, benimle konuştuğun gibi onlarla konuşabilir misin?*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 456) diye sormuştur. Ziyad “*Allah’a yemin ederim, yeryüzünde senden başka çekindiğim kimse yoktur. Buna göre senden başkalarının önünde nasıl olur da konuşamam*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 456) diye cevap vermiştir. Daha sonra insanlara Farslılar ve savaş hakkında yaptıkları ile ilgili bilgiler veren bir

konuşma yapmıştır. Hz. Ömer, Ziyad'ı *“İşte yüksek sesli ve açık sözlü hatip böyle olur”* (İbnü'l Esir, 2008, s. 456) diyerek takdir etmiştir.

Hz. Ömer, işinin ehli olan kişileri onu istemeyenlere rağmen korumuş ve onların vazifelerini yapmaları noktasında cesaretlendirmiştir. Hz. Ömer, Şam'da yaşının genç olmasına karşın ehil olduğunu düşündüğü birisini kadı olarak atamıştır. Şam halkı, küçük yaşta olduğu için atanan kadıyı beğenmemiş ve Hz. Ömer'den kadı'nın görevden alınmasını talep etmiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer, genç kadı'nın bilgisini tartmak amacıyla yanına çağırmıştır. Verdiği cevaplardan memnun olan Hz. Ömer, ona *“Sen Şam'da kadılık yapmaya devam edeceksin ve ben de bu yolda sebat ettiğin sürece seni bu görevden almayacağım”* (Barış, 2018a, s. 347). Bu doğrultuda Hz. Ömer' in herhangi olumsuz bir davranışını görmediği idarecilerini koruduğu ve onları motive ettiği anlaşılmaktadır. Birlikte çalıştığı yöneticileri cesaretlendirme konusunda bir diğer davranışı ise Basra Valisi olarak görev yapan Ebu Musa ile ilgilidir. Basraya vali olarak görevlendirilen Ebu Musa, görevden affını istemiştir. Hz. Ömer ise Basra'yı şeytanın ortaya çıktığı yer, Basralıları da aralarında şeytanların olduğu bir topluluk nitelendirmiştir. Ebu Musa'ya orada görev yapmasının cihad olduğunu söyleyerek onu cesaretlendirmiştir. Sonrasında ise Vali Ebu Musa görevine devam etmiştir (Ayar, 2018, s.57). Benzer şekilde Hz. Ömer'in Küfe valisi olarak atadığı Muğire'ye *“İyiler seni aldatmasın, kötüler de seni korkutmasın”* diyerek nasihatle bulunarak onu yönlendirmiş ve cesaretlendirmiştir (İbnü'l Esir, 2008, s. 529).

### **3.3.7. Diğerkâmlık Boyutuna İlişkin Bulgular**

Diğerkâmlık, etik liderlik araştırmacıların önemle vurgu yaptığı davranışsal özelliktir. Diğerkâm davranışlar, insan ve toplum odaklı olmak, takipçileri önemsemek, yardımseverlik, mütevazılık, cömertlik, merhametli olma ve onların yararına işler yapmakla ilgilidir. Etik teorilerden faydacılık teorisi ile ilişkilendirilmiştir. İslam Devletinin kurumsallaşma faaliyetleri, Hz. Ömer'in döneminde hızlanmıştır. İktisadi, adli, askeri ve idari pek çok alanla ilgili kurumlar ihdas edilmiştir (Sabuncu, 2018, s. 139). Kurumsallaşma faaliyetlerinin temel amacı, zenginleşen ve genişleyen devletin imkânlarından herkesin eşit bir biçimde faydalanmasını sağlamaktır. Açık ve şeffaf bir yönetim anlayışının oluşmasını sağlayarak, insanların faydasına olacak kurumları oluşturmuştur. İdarecilerine de

“Dikkat edin. Şüphesiz Allah birtakım zatlar yarattı. Zayıflar ihtiyaçlarını onlara arz ederler. Onlara ikram ediniz “(Özdemir, 2013, s. 227) söylemi ile diğerkâm davranışları tavsiye etmiştir.

Kendisi, halifeliği boyunca hem idarecilerinin hem de halkının yanında olmuş, valilerinin de aynı şekilde davranmalarını istemiştir. Bu hususa aykırı davranan valilerini uyarılmış, gerektiğinde görevden almıştır. Yaşamının son günlerinde halifeliği ile söylediği şu sözler ile fedakâr bir yönetim anlayışını benimsediği anlaşılmaktadır: “Ben bu iş için nefsimi ve kendimi zora soktum. Ve aile efradımı birçok şeyden mahrum ettim. Şayet bu işten günahsız ve ecirsiz olarak kurtulacaksam, ne mutlu bana!” (Cide, 2017, s. 146). Etik liderlik literatürüne göre mütevazılık, cömertlik, merhametli olma ve takipçileri önemseme, diğerkâm davranışların karakteristik özellikleridir. Bu bölümde Hz. Ömer’in mütevazılık, cömertlik, merhametlilik ve takipçilere değer verme gibi yönetsel özelliklerine dair bulgular yer almaktadır.

### **3.3.7.1.Mütevazılık**

Hz. Ömer, yönetime geldiği ilk günlerde yaptığı bir konuşmada “Ben Müslüman’ım ve Allah’ın kullarından zayıf bir kulum, sahip olduğum iktidar ve yetki, size karşı büyüklük taslamama, kapımı yüzünüze çarpmama ve size karşı haksızlığı karşılıksız bırakmama sebep olmasın...” (Akarsu, 2018a, s. 71) demiştir. Bu söylemi ile konumundan dolayı kendisini takipçilerinden üstün görmediğini deklare etmiştir. Kibirli ve tepeden bakan bir anlayıştan uzak durarak, mütevazı bir lider profili çizmiştir. Onun bu sözlerini pratik yönetiminde uyguladığını komşusu Malik’in sözleri desteklemektedir. Bir defasında bir adam Hz. Ömer’in kapı komşusu Malik’e “Ömer’in yanına nasıl gidebilirim? diye sormuştur. Malik de cevaben “Onun kapısı veya perdesi yoktur. Namazı kılar, sonra oturur, isteyen herkes onunla konuşur.” (Çil, 2012b, s. 247) demiştir.

Hz. Ömer, giyim-kuşam, yeme-içme ve binit konusunda son derece mütevazı yaşamıştır. Bu konularda tercih ettiği yaşamı divan kurulduğundaki sözleri ile açıklamıştır. Hz. Ömer, divanı kurduktan sonra maaş alacaklarını kaydetmeye başladığı esnada, Hz. Ali ve Abdurrahman b. Avf, ilk sıraya halifenin kendi ismini yazmasını istediler. Ancak bu teklifi kabul etmemiş ve onlara şöyle demiştir:

Allah'ın malından kendime helal saydığım şeyleri size söyleyeyem mi? Birini kışın soğuşunda, birini de yazın sıcakında giyeceğim iki hülle; hac ve umre görevini eda edeceğim bir binek hayvanı; Kureyş'ten ne zengin ne de fakir, orta halli bir adamın zaruri gıdası kadar benim ve ailemin ihtiyacı. Sonra ben Müslümanlardan birisiyim. Onlara isabet eden, bana da eder (Cide, 2017, s. 145).

Hiz. Ömer, maaş sıralamasında etrafındakilerin isteğine ve kendi konumuna rağmen tevazu göstererek ilk sırada olmayı kabul etmemiştir. Giyim-kuşam, yeme-içme konusunda mütevazı isteklerini karşılayacak bir maaşı yeterli görmüştür.

Hiz. Ömer, giyim-kuşam konusunda gösterişsiz olanları tercih etmiştir. Bir defasında savaşta esir alınan Farslı hükümdar Hürmüzan, Hiz. Ömer'in huzuruna getirilmiştir. Onun mütevazı görünümünden şaşkınlık yaşamış ve ilk gördüğünde onun halife olabileceğini düşünmemiştir. Bu şaşkınlığını "*Onun bir peygamber olması gerekir*" diyerek Hiz. Ömer'in mütevazılığını dile getirmiştir (Akarsu, 2018a, s. 74). Hürmüzan'ın bu ifadelerinden ve şaşkınlığından, Hiz. Ömer'in mütevazı bir görünümünün olduğu anlaşılmaktadır. Onun sıradan giyindiğini gösteren bir başka örnek ise cuma namazı sırasında gerçekleşmiştir. Bir cuma namazına geç kalmış ve orada bulunanlardan "*Şu gömlek yüzünden geç kaldım*" (Akarsu, 2018a, s. 74) diyerek özür dilemiştir. Çünkü gömleğinin kolları kısa gelmesinden dolayı çekiştirip uzatsa da bırakınca her seferinde eski haline dönmüştür. (Akarsu, 2018a, s. 74). Hiz. Ömer'in mütevazı bir hayatı tercih etmesi, aile için de bağlayıcı olmuştur. Yanına gelen ordunun habercisini evine davet eden Hiz. Ömer, eşi Ümmü Gülsüm'ü de yemeğe davet etmiştir. Ancak eşi, elbisesi eski olduğu için daveti kabul etmemiştir. Bunun üzerine Hiz. Ömer, eşine "*Sana, Ali'nin kızı ve Ömer'in karısı denmesine razı değil misin?*" (Akarsu, 2018a, s. 74) demiştir. Bu davranışına ilişkin bir başka örnek ise Ebu Musa'nın hediyesi ile ilgilidir. Ebu Musa, Hiz. Ömer'in eşine elbiselik kadife bir kumaş hediye etmiştir. Bu olay üzerine hem eşine hem de hediye getirene kızmış ve kumaşı geri vermiştir (Cide, 2017, s. 146).

Onun mütevazı kişiliğine ilişkin bir örnekte şöyledir. Hiz. Ömer, Kudüs'ün fethedilmesinin ardından, Ebu Ubeyde ve diğer komutanları ile birlikte Cabiye'den, Kudüs'e doğru yola çıkmıştır. Yolculuk esnasında Hiz. Ömer'in atının topalladığını görenler, ona Berzûn (yük beygiri, kadana) getirmiştir. Bu yeni at ile yolculuğa devam etmiş, ancak atın çok hareketli olmasını ve kibirli yürüyüşünü beğenmemiştir. Bunun için atın üzerinden inmiş, başka bir atla yolculuğa devam etmiştir. Bu yolculukta Hiz. Ömer'in üzerinde yünden yapılmış sade ve gösterişsiz bir elbise vardı. Yanındakiler

ona beyaz ve gösterişli elbise getirmiş, bu elbiselerle Kudüslülerin ona daha fazla saygı ve hürmet göstereceğini söylemiştir. Hz. Ömer, bunun üzerine elbiseyi getirenlere kızmış ve şöyle demiştir: “İzzet ve yücelik Allah tarafından ve O'nun indindedir” (Aydınlı, 2020, s. 616). Hz. Ömer'in bu söyleminden, ilke, inanç ve değerlere, dış görünümünden daha çok önem verdiği anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer'in maddi konularda azami derecede mütevazı davrandığı gibi, insan ilişkilerinde de son derece mütevazı davranmıştır. Konumundan dolayı kibre kapılmamış, etrafındekilerin onu öven sözleri karşısında akçakgönüllüğünü korumuştur. İbnü'l Cevzi'nin (2018) aktardığına göre Hz. Ömer bir defasında bir grup insanla toplanmış sohbet ediyordu. İçlerinden birisi Hz. Ömer'i övmek için “*Vallahi ey müminlerin emiri! Senin kadar adil kararlar veren, hakkı çekinmeden söyleyen, münafıklara senin kadar kızan ikinci bir isim bilmiyoruz. Sen resulü ekrem'den sonra bu ümmetin en hayırlısıdır.*” (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 227). Avf b. Malik ise bu söze itiraz etmiş ve Hz. Ebubekir'in resul-ü ekremden sonra en hayırlı insan olduğunu söylemiştir. Bu esnada söze giren Hz. Ömer “*Evet. Avf doğru söylüyor, sizler yanıldınız. Vallahi Ebubekir, miskten daha güzel biriydi. Ben ise ailemin sığırlarından bile daha şaşkınum!*” (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 227) demiştir.

Hz. Ömer, sert bir karakter olmasına rağmen, takipçilerine karşı son derece mütevazı davranmıştır. İnsanların kendisine karşı ayrıcalıklı davranmasını istememiş, onların rahatını kendisine tercih etmiştir. Bu davranışına Sallabi'de (2018) yer alan rivayet örnek teşkil etmektedir. Hz. Ömer sıcak bir günde bir yere doğru giderken yolda binekli bir köle görmüş ve kendisini gideceği yere kadar bırakmasını istemiştir. Köle bineğin önüne binmesini teklif etmiş ancak Hz. Ömer “*Sen beni yumuşak yere bindirmek ve kendinde sert yere binmek istiyorsun*” (Sallabi, 2018, s. 136) demiş ve herkesin şaşkın bakışları arasında bineğin terkesini binerek yola devam etmiştir (Sallabi, 2018, s. 136). Onun mütevazı kişiliğini yansıtan bir başka örnek ise şöyledir. Hz. Ömer, Kadisiye savaşı esnasında ordunun durumu ile ilgili sürekli bilgi almış ve zafer müjdesi beklemiştir. Hz. Ömer, Medine girişinde dolaşırken devesi ile haberciyi görmüş ve onun arkasından sormuştur: “*Ey Allah'ın kulu! Bana anlat*” diyince haberci “*Allah, müşrikleri hezimete uğrattı*” demiştir. Hz. Ömer, habercinin arkasında Medine'ye doğru giderken, insanlar ona ‘müminlerin emiri’ diye başlayan hitapla selam vermiştir. Arkasındaki kişinin halife olduğunu fark eden haberci “*Hay Allah sana merhamet buyursun, bana müminlerin emiri olduğunu neden söylemedin?*”



(İbnü'l Esir, 2008, s.422) diyince Hz. Ömer” *zararı yok kardeşim*” diyerek mütevazılığını göstermiş ve yola devam etmişlerdir (İbnü'l Esir, 2008, s. 422).

### 3.3.7.2.Yardımseverlik

Hz. Ömer, bir konuşmasında, *“Ey halkım, bizim size karşı görevimiz, sizin gıyabınızda, arkanızdan iş çevirmemek, öğüt vermek, hayırlı işlerde size yardımcı olmaktır”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 289) diyerek lider olmanın misyonlarından birisinin, takipçilerine yardımcı olmak olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda başka bir konuşmasında idarecilerine *“Bana halini arz edecek kişiyi engellemeyin, meselesini bana arz etsin”* (Akarsu, 2018a, s. 71) demiş ve insanların sorunlarını çözmeye yönelik yardımsever bir tutum geliştirmiştir. Öyle ki insanlara yardım etme konusundaki arzusunu şu sözleri ile dile getirmiştir:

Eğer ben uzun bir zaman yaşayabilseydim, halkın durumunu bizzat görmek için bütün İslam topraklarına gider ve dolaşırdım. Böylece benim zamanında yerine getirilemeyen çeşitli ihtiyaçlara sahip olduklarını bilirdim. Eğer vali bana ulaşmada başarısız olursa, bu sorun bana ulaşmaz. Şam'a gider ve orada iki ay kalırdım. Sonra Cezire'ye gider ve iki ay kalırdım. Ve ondan sonra Mısır, Kufe ve Basra'ya gider ve her bir yerde iki ay kalırdım. Ümit ederim ki benim çabam Allah tarafından iyi bir çaba olarak kabul edilebilir (Çil, 2012b, s. 245).

Yönetimi altındaki herkesin sorunları ile ilgilenmeye çalışmış gerek idarecilerin gerekse de halkın sorunlarına çözüm getirmeye çalışmıştır. Kıtlik yılında Mısır Valisi Amr b. As *“İmdat, Araplar helak oldular”* diyerek yardım istemiştir. Hz. Ömer de bu çağrıya şu cevabı vermiştir. *“Başı Medine'de, sonu Mısır'da olan bir kervanla sana yardım gönderiyorum”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 111). İdarecilerin yardımına koştuğu gibi, yönetimi altındaki her bireyin sorunu ile bizzat ilgilenmeye çalışmıştır. Gece ve gündüz ayrımı olmaksızın, sık sık teftişe çıkmış ve yardıma muhtaç kişilerin sorunlarıyla alakadar olmuştur. İbnü'l Esir'de (2008) Hz. Ömer'in yardımsever tutumuna ilişkin şu rivayet yer almaktadır. Yine bir gece teftişinde Eslem ile birlikte Medine dışında taşra bir arazide yola çıkmıştır. Uzaktan bir evde duman tüttüğünü görünce ne olduğu öğrenmek için eve gitmiştir. İzin isteyip eve vardıklarında aklıktan sızlayan çocuklar ve onları oyalamak için tencerede taş kaynatan yaşlı bir kadın görmüştür. Hz. Ömer, halife olduğunu yaşlı kadından gizlemiş, kadın ona *“Yüce Allah bizimle Ömer arasında Hakem'dir”* deyince O da *“Evet, Hay Allah senden razı olsun. Ömer sizin bu halinizi nereden bilsin?”* (İbnü'l Esir, 2008, s. 551) demiştir. Bunun üzerine kadın *“Bizim yönetim işlerimizi üzerine alsında, neden bizim bu halimizden*

*gafil olsun?”* (İbnü’l Esir, 2008, s. 551) demiştir. Hz. Ömer, Eslem ile hemen beytülmalâ gidip erzak almış ve kendi elleri ile yiyecek hazırlayıp çocukları doyurmuştur. Çocuklar doyup uyuyunca Hz. Ömer, Eslem’e *“Ey Eslem! Gerçekten açlık bu çocukları perişan etmiş, onları ağlatmış; fakat onların bu hallerini görünce bir türlü buradan ayrılmak istemiyorum”* (İbnü’l Esir, 2008, s. 551). Hz. Ömer, kadının serzenişine kızmamış, aksine kendini sorumlu hissetmiş ve bizzat kendisi ailenin ihtiyaçlarını gidermiştir. Bir başka örnek ise şöyle gerçekleşmiştir. Hz. Ömer sık sık yaptığı gibi bir gece insanların ahvalini öğrenmek için teftişe çıkmıştır. Medine dışında taşraya yakın bir arazide yeni kurulmuş bir çadır fark etmiştir. Yaklaştığında doğum sancısından inleyen bir kadın ve çadırın başında çaresiz bekleyen kocasını görmüştür. Adama kim olduğunu sormuş, o da çölden geldiğini ve Müminlerin Emiri’nden yardım ve ihsan isteyeceğini söylemiştir. Halife kendini tanıtmış ve hemen yardım için evine dönmüştür. Eşi Ümmü Gülsüm’e, kadına ebelik yapmasını rica etmiş ve kendisi de yiyecek malzemeleri ile çadıra geri dönmüştür. Ümmü Gülsüm sayesinde kadın sağlıklı bir doğum yapmış, Hz. Ömer de bizzat yemek pişirerek aileye hizmet etmiştir. Ertesi günlerde de bedevi aile göç edinceye kadar yardım ve ihsanlarını esirgememiştir (Kaya, 2006, s. 113). Bu örnekte görüldüğü gibi, en ücra yerleri bile teftiş etmiş, tüm bireyleri kuşatıcı bir yönetim politikası izlemiştir.

Yardımsaver davranışlarına dair bir örnekte şöyledir. Bir defasında Abdurrahman b. Avf gece vakti Hz. Ömer’i görmüş ve şöyle demiştir: *“Ey Müminlerin emiri! Senin gecenin bu saatinde buraya çıkıp gelmenin sebebi nedir?”* diye sormuştur. O da cevaben *“Çarşının kenarına bir grup insan, eşyasını koymuş. Şehirdeki hırsızların bunlara tecavüz etmelerinden korktum, onun için geldim; gel de onları bekleyelim”* (İbnü’l Esir, 2008, s. 550) demiştir. Böylece beraber sabaha kadar eşyaların başında bekçilik yapmıştır (İbnü’l Esir, 2008, s. 550). Hz. Ömer, herkesin maddi ve manevi varlığını korumaya çalışmış, bu örnekte görüldüğü gibi gerektiğinde bekçilik dahi yapmıştır. Başka bir yardımsaverlik örneği ise şöyle gerçekleşmiştir. Talha b. Ubeydullah, bir gece Hz. Ömer’in bir eve girdiğini ve orada uzun süre kaldığını görmüştür. Sabah olunca o eve gelmiş, yaşlı ve kör bir kadın onu karşılamıştır. Kadına gece gelen kişinin neden geldiğini sormuş, o da adamın uzun zamandan beri geldiğini, kendisine temizlik ve diğer ihtiyaçlar için yardım ettiğini söylemiştir. Bunun üzerine Ubeydullah, utanarak oradan ayrılmıştır (Akarsu, 2018a, s. 83). Tüm bunları yaparken, ‘yardımın gizli yapılamı evladır’ anlayışı ile hareket etmiş,

bu davranışlarını gösterişten ziyade, salt erdemli olduğu için yapmış olduğu anlaşılmaktadır. Yardımcı olduğu kimseler, özellikle toplumun dezavantajlı kapsamındaki insanlar olmuştur.

Hz. Ömer, emaneti altında bulunan ve insanlara fayda sağlayacak tüm maddi unsurları özenle korumaya gayret etmiştir. İbnü'l Esir'de (2008) yer alan şu rivayeti bu davranışına örnek teşkil etmektedir. Bir defasında sıcak bir yaz gününde Hz. Ömer ve yanındakiler zekât mallarını kayıt altına almak üzere toplanmıştı. Hz. Ömer, şiddetli sıcağa rağmen develeri sayıyor, Hz. Ali de kayıt ediyordu. Hz. Ali, Hz. Ömer'in bu durumuna istinaden *"Allah'ın kitabında şöyle buyrulur: "babacığım, bunu tut; işte bu ücretle tuttuklarının en hayırlısıdır hem güçlü hem de güvenilirdir"* (İbnü'l Esir, 2008, s. 549) diyerek Kasas suresi 26. ayeti okumuş ve halifeyi işaret ederek *"İşte güçlü ve güvenilir adam budur"* demiştir (İbnü'l Esir, 2008, s. 549). Benzer bir başka davranışı ise şöyledir. Ahmet b. Kays sıcak bir yaz gününde Hz. Ömer'i ziyarete gitmiş ve onu devletin develerini katranlarken (güneşten korumak için) görmüştür. Hz. Ömer, Kays'a *"Elbiseni koyup gel de bana yardım et, bu malda kaç kişinin hakkı olduğunu biliyorsun"* (Akarsu, 2018a, s. 74) demiş ve beraber işe koyulmuştur. Oradan geçen bir adam Hz. Ömer'e bu işi neden bir köleye yaptırmadığını sormuş, O da şöyle cevap vermiştir: *"Benden ve Ahnef'ten daha iyi köle kimmiş? Çünkü Müslümanların yönetim işini üstlenmiş, nasihat ve emanette kölenin efendisine görevi gibi yapması gerekir"* (Akarsu, 2018a, s. 74). Taberi'nin nakline göre etrafındakiler bu işi neden sıcağın altında yaptığını sormuş, Hz. Ömer'de şu cevabı vermiştir:

Mihneti böyle çekmek gerek ki Müslümanların işi benim boynumdan gitsin. Ben biliyorum ki bu padişahlık ülkesinde çok zayıflar, yoksullar vardır ki her birinin haceti padişahlara erişmez. Ben dilerim ki onların sözlerini dinleyim. Dileklerini yerine getireyim. Eğer ben bunu yapabilirsem bütün ömrümde bana o yıldan daha faziletli bir yıl olmasın (Taberi, 2021, s. 510).

Hz. Ömer'e göre takipçilerine yardım etmek amacıyla sıkıntı çekmek, liderliğin bir gereğidir. Bu söylemleri, etik liderlik özellikleri ile bağdaşmaktadır. Zira ona göre bilhassa yardıma en çok ihtiyacı olanlara yardım etmek, erdemli bir davranıştır.

### **3.3.7.3. Takipçileri Önemseme**

Takipçileri önemseme, takipçilerin sağlığının ve refahının, diğer kazanımlardan önde tutulmasını ve insan/ toplum odaklı bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Hz.

Ömer, bu bağlamda esir düşen askerler konusunda şöyle demiştir: *“Küffarın elinde bulunan bir Müslümanı kurtarmam, bana Arap yarımadasından daha değerlidir. Müşriklerin elinde bulunan her Müslüman esirin esaretten kurtulması için verilecek para beytülmalde ödenir”* (Çil, 2012b, s. 239). Buna göre Hz. Ömer, bir kişinin hayatını, yönetimi altındaki tüm maddi unsurlardan üstün tutmuştur. Bu sözlerini Belazuri’de (2020) yer alan şu rivayet desteklemektedir. Abdullah b. Huzafe, Hz. Ömer döneminde bir savaş sırasında Rumlara esir düşmüştür. Hz. Ömer, onu kurtarmak için Konstantin’e mektup yazmış ve onun serbest kalmasını sağlamıştır (Belazuri, 2020a, s. 256).

Hz. Ömer’in yönetime geldiği ilk günlerde yaptığı konuşmada, fetih hareketlerinde ordunun esenliğini koruyacağını şu sözleri ile açıklamıştır: *“Sizin atıye ve erzaklarınız arttırıp, ülkenizin sınırlarını muhafaza etmem gerekir. Sizi tehlikelere atmamam ve savaşlarda ailenizden uzak bir şekilde uzun süre tutmamam icap eder. Şayet sınır boylarında uzun süre kalmanız icap ederse, dönünceye kadar ailenizin vekili ben olurum”* (Sallabi, 2018, s. 98). Savaşlarda insanları tehlikeye atmama konusundaki vaadini yerine getirdiğini, söylem-eylem tutarlılığı çerçevesinde hareket ettiğini şu örnekler desteklemektedir. Bu bağlamda, Mısır’a gazve için izin isteyen Amr b. As’ın talebine karşı tereddütle yaklaşmıştır. Tereddüt etmesinin sebebi, Şam fethinde yorgun düşen askerlerini tehlikeye atmak istememesidir. Zira Amr b. As, cesur, maceracı ve aceleci bir karaktere sahiptir. Bu yüzden onun kişiliği orduyu Bizans karşısında tehlikeye atabilirdi. Amr b. As’ın ısrarı ve makul ve mantıklı gerekçeleri doğrultusunda, gazveye gönülsüz de olsa izin vermiştir. Hatta Medine’ye döndüğünde bu kararından, ordunun Bizans karşısında yenilgiye uğramasından endişe duyarak kararından vazgeçmiş ve Amr. b. As’a şu yazıyı göndermiştir: *“Eğer bu mektup Mısır sınırını geçmeden eline ulaşırsa geri dön”* (Kıran, 2019, s. 576). Ancak Amr. b. As, ordu ile Mısıra ulaşmış ve Mısırı ele geçirerek başarılı bir operasyon yürütmüştür (Apak, 2018, s. 477).

Hz. Ömer, Mısır’ın fethinde olduğu gibi, Rey ve Hemedan bölgelerine fetih izin taleplerinde de aynı hassasiyeti göstermiştir. Taberi’nin (2021) aktardığına göre Hürkus, Ahvaz’ın ele geçirilmesinden sonra, Hz. Ömer’den İran’ın Rey şehrine sefer için izin istemiştir. O da cevaben *“O belde işe yaramaz. Size Ahvaz yeter. Askeri benden uzaklaştırmayın ki benim onlardan haberim olsun, onlarda benden habersiz olmasınlar. Benim yardımım onlara yetişsin”* vermemiştir (Taberi, 2021, s. 437) demiş

ve izin vermemiştir (Taberi, 2021, s. 437). Bir başka örnekte de Sa'd komutasındaki ordu Hulvan bölgesini ele geçirmiş, kaçan Farslıları takip ederek daha fazla alan ele geçirmek için Hz. Ömer'den izin istemiştir. Ancak Hz. Ömer izin vermemiş ve şöyle demiştir: *“Ben Sevad ile dağlık bölge arasında büyük bir seddin olmasını arzu ederdim. Böylelikle ne onlar bize gelsin ne de biz onların bölgesine gidebilelim. Bizlere ziraat alanı olarak Sevad bölgesi yeter. Ben Müslümanların esenliğini ganimetlerden üstün tuttum”* (İbnü'l Esir, 2008, s. 455). Bu söylemlerinden insanların maddi ve manevi iyiliğini, toprak ve para kazanmaya tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer döneminde yaşanan önemli hadiselerden biri de kıtlık meydana gelmesidir. 639 yılında Medine'de büyük bir kıtlık meydana gelmiştir. Bu dönemde topraklar, yağmurun az yağmasından dolayı rengi değişmiş ve kül rengine dönmüştür. Bu yıla yakıp yıkan, kül eden anlamına geldiği için Remade yılı da denilmektedir. Bu dönemde ekinler kurumuş, yağmur yağmamış ve açlıktan dolayı birçok insan ve hayvan hayatını kaybetmiştir (Öner, 2020, s. 126). Hz. Ömer, bu dönemde madden ve manen insanların yaşadığı sıkıntıları önemsemiş ve kendisi de imkânlarına rağmen aynı sıkıntıları çekmiştir. İbnü'l Cevzi'ye (2018) göre Remade yılında kendisi de çoğu zaman aç gezmiş, insanların yiyemediği et ve eritilmiş yağ gibi şeyleri yememiştir. Öyle ki kendisi için satın alınan eti ikram eden eşine *“Ben bundan tadacak ve yiyecek değilim. Ne zaman halkım da bunu yemeğe başlarsa, ben de ancak o zaman yerim”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 108). demiştir. O dönemde sadece zeytinyağı ve ekmek yemiştir. Bu yüzden kıtlık yılında beyaz olan ten rengi de o sene kararmıştır (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 109). Eşinde olduğu gibi, kölesinin kendisine aldığı yiyecekleri yemeyi de reddetmiştir. Hz. Ömer, kıtlık bitip, bolluk oluncaya kadar yağ, süt ve et tüketmemeye yemin etmişti. Bir süre sonra pazara bir tulum yağ ve bir tulum süt gelmiştir. Hz. Ömer'in kölelerinden birisi bunları kırk dirheme satın alarak getirmiş ve ona şöyle demiştir:

Ey müminlerin Emiri! Allah artık senin yeminini yerine getirmiş, ecrini yükseltmiştir. Çarşıya bir tulum yağ ve bir tulum süt geldi, ben de onları kırk dirheme satın aldım”. Hz. Ömer ona cevaben “Sen oldukça aşırıya gitmişsin ve bunları çok pahalı almışsın. Haydi, bunları sadaka olarak dağıt. Ben israf sayılabilecek bir şeyi yemekten hoşlanmıyorum”. Onlara gelen musibet bana da gelmeyecek olursa ben raiyemin durumuyla nasıl ilgilenme imkânı bulacağım? (Cide, 2017, s. 153).

Raiye veya reaya, bir hükümdarın yönetimi altındaki halk anlamına gelen bir sözcüktür (TDK, 2010). Hz. Ömer bu söylemi ile kıtlık yılında halkın yaşadığı sıkıntıların aynısını çektiği takdirde, onların halinden anlayabileceğini ve

ilgilenebileceğini ifade etmiştir. Kıtık yılında insanların vaziyetini önemseydiğini ve insan odaklı davranışına diğer bir örnek ise şu şekilde gerçekleşmiştir. Hz. Ömer'in yanına bir bedevi gelmiş ve kabilesinde yaşanan kıtlık ve yoksulluktan dolayı yardım istemiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer, ellerini başının arasına koyarak *"Vay başıma gelenlere, vay başıma gelenlere. Duyuyor musunuz ne söylüyor? Ömer burada yesin içsin, diğer halk ise açlıktan kıvransın"* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 115) demiştir. Sonrasında adamın kabilesine gerekli yardımı göndermiştir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 115). Kendi yediği içtiği mütevazı yiyeceklere rağmen, kıtlık yılında herkesin yaşadığı problemleri önemsemiş ve kendisini lider olarak sorumlu hissetmiştir.

Kıtık yılında olduğu gibi, yönetimin bütün süreçlerinde takipçilerini düşünmüştür. Hz. Ömer'in komutanlarından Utbe b. Ferkad, Azerbaycan'a gitmiş ve orada ona habis (bir tür tatlı) ikram edilmiştir. Bu ikramı beğenen Ferkad, Hz. Ömer'in beğeneceğini düşürenek ona da iki küfe göndermiştir. Habis, Hz. Ömer'e ulaşınca bunun bütün Müslümanlara yetmeyeceğini söylemiş ve Ferkad'a şunları yazmıştır: *"Sadede gelince; bana gönderdiğin şey ne senin ne babanın ne de senin annenin alın teri değildir. O halde kendi evinde neden doyuyorsan, Müslümanları da yerlerinde onunla doyur. Gönderdiğin tatlıyı bütün Müslümanlara yetecek kadar gönderseydin"* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 224). Sonrasında ise kuru ekmek ve etin sert yerlerinden yapılmış tiritle yemeğini yemiştir. Hz. Ömer, etin güzel yerlerini ikram ederken, sinirli ve sert yerlerini kendisi yemeyi tercih etmiştir (Kaya, 2006, s. 100). Kendi faydalandığı her şeyden takipçilerinin de faydalanmasını istemiş, aksi takdirde ise kendisi söz konusu imkânları kullanmamıştır. Bu bağlamda yönettiklerini önemseydiğini gösteren benzer bir başka davranışı ise şöyledir. Bir gün kesilmiş bir devenin en güzel yerlerinden alınmış ve kendisine ikram edilmiştir. Bunun üzerine *"Devenin en güzel yerini kendim yiyip de kemiklerini insanlara yedirdiğim takdir de ne kötü bir yönetici olurum ben! Bu tası hemen kaldır ve bize başka bir yemek getir!"* (Cide, 2017, s. 146) diyerek takipçilerinin refahını, kendisinden daha fazla önemseydiğini ifade etmiştir.

Hız. Ömer, yönetimi altındaki insanlara değer vermiş; onların sorun, şikâyet ve sıkıntıları olup olmadığını araştırmıştır. Bir defasında, seferden gelen Hız. Ömer'in oğlu, babasının şöyle dediğini nakletmiştir: *"Gittiğin beldeler ve insanların durumu nasıldır? Valilerden şikâyetçi olan birisini duydun mu? Telef edilmiş bir şeyin"*

yanından geçtin mi?” (Belazuri, 2020a, s. 625). Oğlu da herhangi bir sorun ve şikâyet ile karşılaşmadığını söylemiştir (Belazuri, 2020a, s. 625). Bu tutumuna dair bir başka örnek ise şöyle gerçekleşmiştir. Hz. Ömer’in vekilharcı, onun evine gelmiştir. Hz. Ömer, vekilharcına “*İnsanlar bugün nasıl, bir şey duydun mu*” diye sorarak insanların genel durumu ile ilgili bilgi almıştır (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 258). Takipçilerine önemsedğini ve direkt iletişim halinde olacağını: “*Her kim huzurumuzda olursa, onunla bizzat karşı karşıya muamelede bulunuruz. Bizden uzak olanları ise kudret ve emanet sahibi kişilerin yönetimine tevdi ederiz*” (Cide, 2017, s. 148) söylemi ile açıklamıştır. Bu bağlamda Hz. Ömer, merkezde veya ulaşabildiği her yerde işlerin hakkıyla yürütmesi için bizzat murakebe etmiştir. Taşradaki idarecilerine de “*Sürekli bana yazın, cephedeki haberleri bana bildirin ki, adeta ben orayı görür gibi olayım*” şeklinde talimatlar vermiştir (Balcı, 2003, s. 194). Taşradaki idarecilerinin, yönetimi altındaki insanları önemsemesi ni ve ulaşılabilir olmasını istemiştir. Hz. Ömer’in Ahvaz’a ordu komutanı olarak tayin ettiği Hurküs b. Züheyr, bölgede dağlık bir araziye yerleşmiştir. Bu nedenle Ahvazlılar, anlaşmazlık olduğunda ona ulaşmakta güçlük çekmiştir. Durumu öğrenen Hz. Ömer, Hurküs’e düzlüğe inmesini ve insanlara zorluk çıkarmamasını söylemiştir (İbnü’l Esir, 2008, s. 478).

Hz. Ömer, takipçilerin refahını ve iyiliğini düşünmüş, onlardan gelen talepleri önemsemiştir. Onların daha iyi koşullarda yaşamaları için gereken çalışmaları yapmıştır. İbnü’l Esir’in (2008) aktardığına göre Medain’in fethi sonrasında, bölgenin iklimi insanların fiziki hallerini değiştirmiştir. Vali Sa’d, Hz. Ömer’e mektup yazarak “*Arapların karınları geri gelmiş, pazuları kurumuş ve renkleri değişmiştir*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 462) demiştir. Hz. Ömer bunun sebebinin sorunca cevaben şunları yazmıştır: “*Onları değiştiren bölgenin havasının güzel olmamasıdır. Araplara ancak develerine uygun gelen bölgelerin havaları uygun gelebilir*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 462). Bunun üzerine Sa’d’a şunları söylemiştir: “*Selman ile Huzeyfe’yi öncü olarak gönder. Onlar hem kara hem deniz havasını taşıyan yer seçsinler. Benimle sizin aranızda ne bir deniz olsun ne bir köprü bulunsun*”. Böylelikle 638 yılında Küfe şehri inşa edilmiştir (İbnü’l Esir, 2008, s. 462).

İnsanların talebi doğrultusunda Küfe şehrinin inşa edilmesi ile beraber, şehirde yaşayanlar rahat bir yaşama kavuşmuştur. Küfelilerin isteklerine benzer şekilde, Basralılar Hz. Ömer’den refahlarının arttırılmasını istemiştir. Basra Valisi Utbe b. Gazvan’a halk birtakım taleplerde bulunmuştur. Utbe de Hz. Ömer’in yanına bir heyet

göndererek isteklerini halifeye bildirmelerini istemiştir. Hz. Ömer, heyetten taleplerini söylemelerini istemiş ve hepsi “*Ammenin işlerini gözetecek sensin*” (İbnü’l Esir, 2008, s. 477) diyerek isteklerde bulunmuştur. O sırada Ahnef b. Kays söz istemiş ve Hz. Ömer’e şunları söylemiştir:

Ey Müminlerin Emiri! Sen onların söz ettikleri gibisin. Bununla birlikte bizim sana ulaştırmamız gereken bazı hususlar senin gözünden kaçmış olabilir ve hususlar herkesin faydasına olabilir. Gerçek şu ki yönetici bizzat kendisinin göremediği şeyleri haber verenlerin gözüyle görür, onların kulaklarıyla işitir. Bizim Küfeli kardeşlerimiz deve gözü gibi yerlere yerleştiler. Orada tatlı pınarlar ve verimli bahçeler vardır. Meyveler gelir, fakat onları toplamazlar. Biz Basra halkı ise tuzlu, verimsiz ve gevşek bir yere konakladık. Onun bir tarafı düzlükte iken, diğer tarafı ise tuzlu ve acı denize karışıyor. Buraya akan su deve kuşunun boğazından akan acı suyu andırıyor. Evlerimiz kalabalık, geçimliliğimiz dar, sayımız çok, şereflilerimiz az, sıkıntı çekenlerimiz fazla, dirhemimiz büyük, ölçüğümüz küçüktür. Yüce Allah bize genişlik vermiş, arazilerimizi arttırmıştır. Sen de Ey Müminlerin Emiri, bizi rahata kavuştur, bizim geçim kaynağımızı arttır ki bunlardan yararlanabilelim ve yaşayabilelim (İbnü’l Esir, 2008, s. 477).

Hz. Ömer, bu sözler üzerine Basralılara Kisra’dan elde ettiği toprakları vermiş ve daha birçok iyilikte bulunmuştur (İbnü’l Esir, 2008, s. 477). Küfe halkının olduğu gibi, Basralıların da sorunlarını önemsemiş ve refahlarını arttırmak için bir dizi yardımlarda bulunmuştur.

İnsanların maddi olarak refahını arttırmanın yanında, onların manevi olarak gelişimlerini de önemsemiştir. Küfe’ye eğitim maksadıyla gönderdiği Abdullah b. Mes’ud buna örnek teşkil etmektedir. Hz. Ömer, Küfe şehrine gönderdiği ilk eğitici Abdullah b. Mes’ud, ilmi ve ahlakıyla meşhur bir insandı. Böylece Küfelilere şerefliğini ve onlara adeta bir hediye gönderdiğini belirtmiştir. Abdullah hem Hz. Muhammed’in (s.a.v.), hem Hz. Ebubekir’in, hem de Hz. Ömer’in çok değer verdiği, görüşlerinden ve ilminden istifade ettiği kabiliyetli bir insandı (Cerrahoğlu, 1988). Ammar b. Yasir’i vali olarak atamış, Mes’ud ‘u aynı zamanda Küfe’nin beytülmal sorumlusu yapmıştır. İki için de ‘seçkin insanlar’ demiş (Belazuri, 2020a, s. 199) ve bu atama ile ilgili Küfelilere gönderdiği mektupta şu sözleri yazmıştır: “*Evet, size Ammar’ı emir ve Abdullah’ı da öğretici ve vezir olarak gönderdim. Her ikisi de Rasulullah’ın değerli ashabındandır. Onları dinleyin, onlara uyun, şüphesiz ki ben Abdullah’ı göndererek sizi kendime tercih etmiş bulunuyorum.*” (Akbaş, 2011, s. 119). Yönetiminde Ammar’ın ve Abdullah’ın fikirlerinden ve kabiliyetlerinden istifade etmek istemesine rağmen, takipçilerine öncelik tanıyarak onları Küfe’ye göndermiştir. Hz. Ömer’in takipçilerini manen de önemsemiş olduğunu gösteren bir başka örnek ise şöyle gerçekleşmiştir. Bir defasında Hz. Ömer, etrafındakilere Allah’tan talep ve temennide



bulduğunuzda ne istersiniz diye sormuştur. Orada bulunanlardan hemen hepsi infakta bulunmak için altın, para ve mücevherlere sahip olmayı istemiştir. Hz. Ömer, daha fazla şeyler isteseniz diyince, onlarda daha fazla ne olabilir ki demişlerdir. Sonrasında daha fazlası şudur demiş ve Allah'tan *“Ben, içinde bulunduğumuz şu hânenin, Ebû Ubeyde b. Cerrâh, Muâz b. Cebel ve Huzeyfetü'l-Yemânî gibi (müstesnâ ve seçkin) kimselerle dolu olmasını ve bunları Allah'a itâat yolunda, yâni teblîğ ve ıslâh hizmetlerinde istihdâm etmeyi temennî ederim...”* demiştir (Kaya, 2006, s. 103). Bu bağlamda insanların eğitilmesini, ahlaki yönden gelişimlerini, maddi kazanç ve yardımlardan daha üstün görmüştür.

#### 3.3.7.4.Cömertlik

Cömertlik, etik liderliğin diğerkâmlık prensibi ile uyumlu bir kişilik özelliğidir. Hz. Ömer hem şahsi servetini hem de devletin malını ihtiyaç sahiplerine kullandırma yönünde bir tasarrufta bulunmuştur. Halife olmadan önce de kişisel servetini bu şekilde kullandığı olmuştur. Söz gelimi, Hayber'de kıymetli bir araziye sahip olmuş ve Hz. Muhammed'e (s.a.v.) bu araziye hayır işlerinde nasıl kullanabileceğini sormuştur. Hz. Muhammed (s.a.v.) de ona *“Aslını tahbis edip, gelirini sadaka yapabilirsin”* (Çelik, 2018, s. 356) demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer araziye satılmama, bağışlanmama ve mirasçı olunmama şartı ile yoksullar, yakınları, köleler, mücahitler, misafirler ve yolcuların kullanması amacıyla vakfetmiştir (Çelik, 2018, s. 356). Hz. Ömer'in araziye koyduğu şerhler dikkate alındığında, taşınmazın özellikle dezavantajlı gruplar tarafından kullanılmasını istemiştir. Halife olduktan sonra da kişisel mallarını dağıtma konusunda cömert davranmıştır. İbnü'l Cevzi'nin (2018) rivayetine göre Abdurraman b. Avf, Hz. Ömer'in evine yaklaşınca yüksek sesle halifenin ağladığını duymuştur. Endişe ile hemen içeri girdiğinde Hz. Ömer'in üst üste yığılmış heybelerin başında ağladığını görmüştür. Ona neden ağladığını sorunca Hz. Ömer şöyle demiştir: *“Ömer ailesi, Allah indinde hor hakir oldu. Eğer ben Allah katında iyi birisi olsaydım, benden önceki arkadaşlarım (Hz. Ebubekir ve Hz. Muhammed) gibi olurdum. Hadi gel, bana bir akıl ver de onu beraberce uygulayalım”* (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 257). Bunun üzerine Abdurrahman'ın önerisi ile evindeki tüm mallar ihtiyaç sahiplerine dağıtılmıştır (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 257).

Kişisel servetini cömertçe insanların faydasına harcadığı gibi, beytülmalda da ihtiyacı olan insanların faydalanması konusunda cömert davranmıştır. Örneğin gazi olduğunu öğrendiği birisinin atıyyesini arttırmıştır. Hz. Ömer, insanlara atıyyelerini dağıttığı sırada yüzünde yara izi olan bir adam gelmiştir. Hz. Ömer, adama yüzündeki yara izinin ne olduğunu sormuş ve o da savaşta yaralandığını söylemiştir. Bunun üzerine görevlilere, adama bin dirhem fazla verilmesini emretmiştir (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 113). Benzer başka bir davranışı ise elçiye gösterdiği cömertçe tavırda görülmektedir. Savaş hakkında bilgi getiren bir elçi Hz. Ömer'e "*Ey Müminlerin emiri! Devem yoruldu, buraya gelirken borç alarak ulaşabildim; bunun için ihtiyaçlarımı karşıla*" demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer elçinin yorgun devesini beytülmaldaki develerden birisi ile değiştirmiştir (İbnü'l Esir, 2008, s. 538).

Hız. Ömer'in döneminde başarılı savaşlar neticesinde bolca ganimet elde edilmiştir. Ganimetlerin dağıtımını konusunda cömert davranmış, bu kazanımları şahsi menfaatleri için kullanmamıştır. Taberi'ye (2021) göre ganimetlerden kendisine hediye edilen eşyaları kabul etmemiş, hatta öfkelenmiştir. Seleme önderliğindeki Müslüman ordusu, Ahvaz yakınındaki Kürtleri mağlup etmiş ve bolca da ganimet elde etmiştir. Seleme hem zafer haberini vermek hem de Hız. Ömer'in hak ettiğini ve ihtiyacı olduğunu düşünerek bir yakut kutusunu özel olarak ona göndermiştir. Elçi, Hız. Ömer'in yanına vardığında onu yemek dağıtırken görmüştür. Hız. Ömer, âdeti olduğu üzere her gün bir deve keser ve yoksullara dağıtırdı. Bunu bizzat kendisi yapar, her sofranın başına vararak eksiklerini giderirdi. Sonra da eve gidip, kendi mütevazı yemeğini (sadeyağ ve ekme, hoşaf) yerdi. Hız. Ömer, zafer müjdesini duyunca şad olmuş, ancak kendisine gönderilen yakut kutusunu görünce çok öfkelenmiştir. Öyle ki kölesi Azfi'ye, elçiye sille vurdurmuştur. Sonra elçiye şöyle demiştir: "*Tez bu sandığı Seleme'ye ilet. Bu malı da Müslümanlara dağıtsın ki onlar benden çok bu mala hak kazanmışlardır. Eğer sen ona erişmeden o asker dağılmış olursa seni de Selemeyi de Müslümanlara ibret olacak şekilde cezalandırırım*" (Taberi, 2021, s. 501). Elçinin gördüğü manzara, Hız. Ömer'in insanlara karşı diğerkâm tutumlarını göstermektedir. Tasarrufunda bulunan imkânlarla rağmen, mütevazı bir yaşam seçmiş; kendisine verilen hediye kabul etmemekle birlikte, hak ve adalet çerçevesinde dağıtılmasını istemiştir. Ganimet konusundaki bir başka cömertçe tavrı ise şöyledir. Bir fetih sonrası, ordu komutanlarından Saib b. Akra, kisranın eyvanında oturmaktaydı. Burada bir hazine bulmuş ve bu hazineyi ne yapması gerektiğini Hız. Ömer'e sormuştur. O da

cevaben: “*Sen mü’minlerin komutanlarından birisin. Onu arkadaşların arasında paylaşır*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 149) demiş ve aynı zamanda komutanını cömertlik konusunda telkin etmiştir.

Cömertliğine ilişkin bir başka örnek ise şöyledir. Hz. Ebubekir, Hz. Muhammed’in (s.a.v.) yardımcılığını yapan Mariye’nin ihtiyaçlarını karşılamıştır. Hz. Ebubekir’in ölümünden sonra da Hz. Ömer onun ihtiyaçlarını karşılamış ve onu koruyup- kollamıştır. 637 yılında ölen Mariye’nin cenaze namazını, bizzat kendisi kıldırılmıştır (Belazuri, 2020a, s. 530). Mariye’yi koruyup kolladığı ve ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, kendisinden yardım isteyen Ümmü Cemil isimli kadına da ikramlarda bulunmuştur. Serat bölgesinde (Taif’in üst bölgesinde Ezdlilerin ve Devslilerin yaşadığı bir yer) yaşayan Dırar b. Hattab isimli bir adam, bir grup insanın saldırısına uğramıştır. Adam, Ümmü Cemil isimli Ezdli bir kadının evine sığınmıştır. Ev kılıçlarla kuşatılmış, Ümmü Cemil de kavminden yardım isteyerek adamı korumuş ve hayatını kurtarmıştır. Ümmü Cemil, Hz. Ömer halife olunca, Dırar b. Hattab’ın onun akrabası veya kardeşi olduğunu düşünerek halifenin yanına gitmiştir. Hz. Ömer, meseleyi anlamış ve kadına şöyle demiştir: “*Ben onun kardeşi değilim ancak İslâmî cihetten kardeşiyim, o Şam’da savaşmaktadır. Ona yaptığın iyiliği biliyoruz*”. Sonrasında kadına ikramlarda bulunmuştur (Belazuri, 2020a, s. 172).

### **3.3.7.5.Merhametlilik**

Hz. Ömer’in, sert mizacına rağmen merhametli bir insan olduğu görülmektedir. İdarecilerine ve halkına karşı, hatta hayvanlara karşı merhamet duygusuyla yaklaşmıştır. Öyle ki merhametsiz olduğunu düşündüğü kimseleri idarecilik görevi vermemiştir. İbnü’l Cevzi’nin (2018) aktardığına göre Hz. Ömer, Esedoğullarından adamın birini bi beldeye yönetici tayin etmiştir. Adama uyması gereken talimatların yer aldığı yazıyı verirken, Hz. Ömer’in çocuklarından biri de içeri gelmiştir. O da oğlunu öpüp, kucağına almıştır. Bunu gören Esed’li adam “*Ey Müminlerin Emiri, siz çocuğunuzu öptünüz. Ben ise bugüne kadar hiç çocuğumu öpmüş değilim*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 183) demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer “*Sen gördüğüm kadarıyla merhameti az olan insanlardan birisin. Ben seni bu göreve tayin edemem*” diyerek yazıyı elinden almış ve görevlendirmeden vazgeçmiştir (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 183). Hayvanlara dahi merhamet nazarıyla baktığını şu davranışı göstermektedir. Hz. Ömer

hazineye ait develerde bir yara gördüğünde “*Sende olan bu yaradan sorguya çekilmekten korkuyorum*” (İbnü’l Cevzi, 2018, s. 149) demiş ve hesap verme kaygısını dile getirmiştir.

Savaşa giden askerlerinin durumları hakkında sürekli bilgi almış, yenilgi durumlarında onlara sahip çıkmıştır. Ebu Ubeyd komutasındaki Müslümanlar, Köprü savaşında ağır bir yenilgi almıştır. Ebu Ubeyd başta olmak üzere pek çok komutan ve asker hayatını kaybetmiş, kalan askerler de Müsenna önderliğinde emniyetli bir yerde toplanmıştır. Ancak yaşanan bozgunun dolayısıyla birçok asker utanç duymuş, bölgeden ayrılarak çöle dağılmıştır. Müsenna’nın yanında az sayıda asker kalmıştır. Abdullah b. Zeyd, yaşanan olayları bir mektupla Hz. Ömer’e bildirmiştir. Kaçan askerler Medine’ye döndüklerinde Hz. Ömer onlara “*Ben sizin sığınağınızım*” (Balcı, 2005, s. 178) diyerek onları teselli etmiştir. Savaşta kahramanca çarpışarak hayatını kaybeden ordu komutanı Ebu Ubeyd içinde şu sözleri söylemiştir: “*Ey Allah’ım, her Müslüman benim himayemdedir. Allah Ebu Ubeyd’e merhamet etsin. Şayet o köprüünün karşı tarafındaki Hayf’a sığınmış veya daha fazla kahramanlık gösterip kendisini felakete sürüklemeyen yanımıza dönmüş olsaydı biz onun sığınacağı bir sığınak ve ona bir gölge olurduk*” (Balcı, 2005, s. 178). Hz. Ömer’in merhametine ilişkin bir örnek de şu şekildedir. Nihavend Savaşı sürerken, ordudan haber alamamış, günlerce kederden ve hüzünden uyuyamamıştır. Nihayet ordudan haberci gelmiş ve zafer müjdesini vermiştir. Ancak ordu komutanı Nu’man’ın şehit olduğunu öğrenince “*Biz tekrar Allah’a dönücüleriz*” diyerek yoruluncaya kadar hıçkırarak ağlamıştır (İbnü’l Esir, 2008, s. 510).

Hz. Ömer himayesi altındaki tüm dezavantajlı gruplara özen gösterdiği gibi, çocuklar konusunda da duyarlı davranmış, özellikle yetimleri göz etmiştir. Örneğin Said b. el- As, onun evinde büyümüştür. Kendisine lakit (buluntu) bir çocuğu getiren bir adama şöyle demiştir: “*Bu hürdür, velayeti senin, nafakası ise bizim sorumluluğumuzda beytülmalından karşılanacaktır*” (Çelik, 2018, s. 361). Nafaka olarak yüz dirhem para ve yiyecek yardımı yapılırdı. Velisi olacak kimselere de çocuklar hakkında hayırlar tavsiye ederdi (Çelik, 2018, s. 361). Hz. Ömer, sadece Müslümanlara değil, tüm insanlara merhametli yaklaşmıştır. Sevad arazileri ele geçirildiğinde, halkın daha önce ödediği vergi miktarını fazla bularak “*Ben buna razı olamam*” demiştir. Bunun üzerine yerleşik halkın önde gelen isimlerinin görüşleri doğrultusunda vergi miktarını belirlemiştir. Bernard Lewis (1916-2018), Ortadoğu

tarihi üzerine çalışmalar yapan İngiliz oryantalist bir yazardır. Lewis'e göre de döneminde Hristiyanları bile Hz. Ömer'in yönetimi altında olmaktan memnundu. Öyle ki Suriye ve Mısır bölgelerinde insanlar, aynı dine (Hristiyanlık) mensup olmalarına rağmen, Bizans'a karşı Müslümanlara yardım etmiştir. Ayrıca o dönemde yaşayan Hristiyan bir tarihçi, Hz. Ömer döneminde yapılan fetihler için "*Bunun için Allah bizi Romalıların elinden Araplar vasıtasıyla kurtardı. Romalıların intikam ve zulmünden kurtulmakla oldukça rahata kavuştuk*" (Lewis, 2018, s. 41) diyerek Hz. Ömer'in yönetiminden duyduğu memnuniyeti dile getirmiştir.

### 3.3.8. Danışma Boyutuna İlişkin Bulgular

Etik liderlik literatüründe danışma, karar alma süreçlerine takipçilerin dahil edilmesi, görüş alışverişinde bulunulması ve takipçilerin fikirlerinin önemsenmesini kapsamaktadır. Hz. Ömer, bir İslam Devleti halifesi olarak, Kur'an- ı Kerim' de Âl-i İmrân Suresi ve Şûrâ Suresi'inde danışma ile ilgili hükümlerin de olduğu bu yönetim aracını sıklıkla kullanmıştır. Söz konusu ayetler aşağıda yer almaktadır.

Âl-i İmrân Suresi-159. Ayet: Sen onlara sırf Allah'ın lütfettiği merhamet sayesinde yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı kalpli olsaydın, hiç şüphesiz etrafından dağılır giderlerdi. Onları affet, onların bağışlanmasını dile, iş hakkında onlara danış, karar verince de Allah'a güven, doğrusu Allah kendisine güvenenleri sever.

Şûrâ Suresi- 38.ayet: Rablerinin çağrısına uyarlar, namazı özenle kılarlar. İşleri de aralarındaki danışma ile yürür. Kendilerine verdiğimiz rızıktan başkaları için harcarlar (DİB, 2011).

#### 3.3.8.1. Danışmanın İşlevselliği

Hz. Ömer, halife olmadan önce Hz. Muhammed (s.a.v.) ve Hz. Ebubekir'in danışma heyetinde yer almıştır. Kendi yönetiminde de danışmaya önem verdiğini ifade eden söylemleri bulunmaktadır. Hz. Ömer, "*İstişâre yapılmadan tatbik edilen işler başarısızlığa mahkûmdur*" (Kaya, 2006, s. 9) diyerek danışmayı işlerin başarılması için bir ön koşul olarak görmüştür. Kimlere danışılması gerektiğini ise "*İçlerinde Allah'tan korkanlarla istişare et. Zira Allah Teâlâ şöyle buyuruyor: "Allah'tan ancak âlim kulları korkar"*" (Özdemir, 2013, s. 193) sözleri ile açıklamıştır. Bilen ve bilgin, anlamına gelen âlim (TDK, 2010), kimselerle istişare yapılması gerektiğini ifade etmiştir. İşler hakkında birden fazla kişiye danışılması ile etkin ve doğru karara varılabileceğini ise "*Bir kişinin görüşü tek ip misalidir, iki kişinin görüşü yan yana*

*konan iki ip misalidir. Üç kişinin görüşü ise, yan yana konan ve kopmak bilmeyen bir ip misalidir* (Sallabi, 2018, s. 102) söylemi ile açıklamıştır. Danışmanın önemini belirttiği bir başka söylemi ise şöyledir:

Adamlar üç kısma ayrılır. Birincisi önüne bir iş gelip de kendi görüşü ile hareket eden adam; ikincisi, zor bir işle karşılaştığında insanlarla istişare edip onların gösterdiği şekilde karar veren kimse; üçüncüsü de ne doğruyu bilen ne de doğruyu gösterecek birine müracaat eden adamdır ki avare şekilde dolaşır durur (Sallabi, 2018, s. 102).

Bu bağlamda bir işin başarılması ve kararın etkinliği için danışmanın önemine vurgu yapmıştır. Zira başkalarının görüşlerine başvurarak hareket edenleri makul insan olarak tanımlamıştır.

Hiz. Ömer, yönetime geldiği ilk günlerde yaptığı bir konuşmada şöyle demiştir: *“Allah’a yemin olsun ki sizden biri, işi için yanıma geldiğinde o esnada bu işin üstesinden gelecek kimseler yanımda bulunsunlar”* (Sallabi, 2018, s. 97). Bu amaçla dönemin önde gelen isimlerinden oluşan bir danışma kurulunun yanı sıra, günlük meselelerin karara bağlandığı ayrı bir danışma kurulu da kurmuştur. Hiz. Ömer, kararlarını Kur’an, sünnet ve Hiz. Ebubekir’in uygulamaları veya içtihat oluşturma doğrultusunda vermiştir. Bir hükme varamadığı takdirde, danışma meclisini toplayarak karar vermiştir (Akarsu, 2018b, s. 62). Farklı alanlardaki önemli kararlar danışma meclisinde alınmıştır. Hiz. Ömer, kimi zaman gördüğü lüzum üzerine danışma meclisini halka açık olarak toplamış ve kararların gerekçelerini tüm topluma açıklamıştır. Toplumun farklı kesimlerinin temsilcileri olarak gördüğü Hiz. Ali, Hiz. Osman, Talha b. Ubeydullah, Abdurraman b. Avf, Zeyd b. Sabit, Ubey b. Kab ve Muaz b. Cebel gibi başlıca kimseler, Hiz. Ömer’in danışma kurulunun çekirdek kadrosunu oluşturmuştur (Öner, 2020, s. 11).

Hiz. Ömer, danışma kurulundaki çekirdek kadroyu, alanında uzman kişilerden oluşturmuştur. Bu konuda Cabiye’de halka şöyle demiştir: *“Kur’an hakkında soru sormak isteyen kimse Ubey b. Kab’a sorsun; miras hakkında soru sormak isteyenler, Zeyd b. Sabit’e sorsun, helali haramı öğrenmek isteyenler Muaz b. Cebel’e, iktisadi konularda soru sormak isteyenler bana gelsin”* (Atalay, 2018, s. 297). Hiz. Ömer’in görüşünden istifa ettiği ve edilmesini tavsiye ettiği kimseler, söz konusu alanlarda yetkin kimselerdir. Örneğin miras konusunda görüşlerinden yararlanılmasını istediği Zeyd b. Sabit, akıllı ve hafızası güçlü birisi olarak bilinmektedir. Ayrıca İslam tarihinin ilk hafızlarından. Süryanice, İbranice, Farsça, Habeşçe, Rumca ve Kıptice

gibi çok sayıda dil bilmekteydi. Bu özellikleri sayesinde Hz. Muhammed (s.a.v.) ve Hz. Ebubekir döneminde kâtiplik ve kadılık yapmıştır. Hz. Ömer döneminde aynı görevleri sürdürmüş, halifeye danışmanlık ve vekillik yapmıştır. Hz. Ömer, önemli meseleleri ona danışmıştır. Bir konuşmasında Zeyd b. Sabit ile ilgili “*Kim feraiz konusundan bir şey sormak istiyorsa, Zeyd b. Sabit’e gitsin*” (Barış, 2018a, s. 335). demiştir. Bu söylemi ile gücünü Zeyd b. Sabit ile paylaşmış, uzmanlaştığı alanlarda ona danışılmasını istemiştir. Benzer şekilde Ubey b. Kab, Kur’an’a hizmetleriyle; Muaz b. Cebel de helal- haram konusunda Hz. Muhammed (s.a.v.) döneminde fetva vermesiyle tanınmaktadır (Erul, 2013; Barış, 2018a, s. 335). Belazuri’ye (2020) göre Hz. Ömer’in istişare ettiği bir diğer isim İbn Abbas’tır. Hz. Ömer’in döneminde yaşayan İbn Abbas, sünnete son derece hâkim, sağlam fikirli ve isabetli görüşler beyan eden birisiydi. Hz. Ömer, insanların sorunlarına karşı son derece duyarlı ve titiz davranmıştır. Bu yüzden İbn Abbas’a “*Ey Abdullah! Öyle güç meseleler karşımıza çıktı ki sen tam bu ve benzeri işlerin adamısın.*” demiş ve onun görüşlerine razı olmuştur (Belazuri, 2020b, s. 458). Bu bilgiler ışığında, Hz. Ömer’in karar süreçlerinde konunun uzmanlarına başvurduğu ve gücünü yetkin kimseler paylaşarak isabetli karar almaya çalıştığı anlaşılmaktadır.

Hz. Ömer, yanlış kararlar vermemek için, bilgisinin olmadığı konularda bilirkişilere danışmıştır. Örneğin Şair Hutaye, Zibrikan b. Bedr’i hicveden bir şiir yazmış ve konu Hz. Ömer’e intikal etmiştir. Hz. Ömer, dönemin meşhur şairlerinden olan Hassan b. Sabit’in görüşlerine başvurarak, onun görüşleri doğrultusunda bir karara varmıştır (Akarsu, 2018b, s. 64). Kendisine gelen sorunları çözüme kavuştururken, verdiği kararları mutlak doğru olarak görmemiş, yanındakilerin uyarısını dikkate almış ve gerektiğinde kararını değiştirmiştir. Örneğin bir davada Hz. Ali’nin uyarısı ile yanlısını farketmiş ve şöyle demiştir: “*Ali olmasaydı Ömer helak olurdu*” (Akarsu, 2018b, s. 64). Yine Hz. Ali’nin görüşlerine istinad ederek, Yemen’de bir kadının işlediği cinayet davasında (Atalay, 2018, s. 308) ve kendisi ile görüşen bir kadının gördüğü bir zararla ilgili (Belazuri, 2020a, s. 788) hükümler vermiştir.

Hz. Ömer’in döneminde, askeri, sosyal, siyasi, adli ve ekonomik pek çok alanda danışma kurulunda görüşülerek kararlar alınmıştır. Bu bağlamda beytülmalın ihdas edilmesi, savaşların başlatılması, yönetici atamaları, hicri takvimin başlatılması, ganimet ve arazi taksimi gibi başlıca meseleler, danışma yoluyla çözüme kavuşmuştur.

Ortak akıl ile yönetimini ifa etmiş, böylelikle geniş bir toplumsal mütabakata ulaşmayı amaçlamıştır.

### 3.3.8.2. Askeri Alanda Danışma

Hz. Ömer dönemi, dört halife döneminde diğerlerine nazaran sınırların en fazla genişlediği dönemdir. Bu bağlamda önemli savaşların yaşandığı bu süreçte, savaşların başlatılması ve Hz. Ömer'in savaşlarda bizzat bulunup/ bulunmaması ile ilgili konular, danışma ile karara bağlanmıştır. Kadisiye, Nihavend, Kudüs ve Azerbeycan harekâtında yaşananlar, bu uygulamalara örnek teşkil etmektedir.

Sasani İmparatorluğunda, üçüncü Yezdi Cerd tahta oturmuş, ilk iş olarak Rüstem'i başkomutan tayin etmiş ve Müslümanlara karşı mücadele emri vermiştir. Böylelikle Kadisiye Savaşı olarak bilinen savaşın fitili ateşlenmiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer de orduyu savaşa hazır konuma getirmiştir. Sonrasında danışma kurulunu toplamış ve ordunun başında kendisinin bizzat bulunmak istediğini, bunun uygun olup olmadığını sormuştur. Hz. Abbas söz alarak şöyle demiştir:

Ey Mü'minlerin Emiri! Eğer gitmek niyetinde isen, sana biz itaat eder, boyun eğeriz. Eğer tedbiri bize bırakırsan biz şunu uygun görürüz ki sen oraya gitmeyesin. Bir kişiyi ordu başına dikip gönderesin. Ve sen onlara arka olasın. İmdat gerekse imdat gönderesin. Eğer bozguna uğrarlarsa sana gelirler (Taberi, 2021, s. 408).

Bu sözleri ashab-ı güzün de destekleyince, Hz. Ömer bu yönde karar vermiştir. Sonrasına ordu başkomutanı yine danışma ile belirlenmiş ve başkomutan olarak Sa'd İbn-i Vakkas'ı atamıştır (Taberi, 2021, s.408).

Hz. Ömer, Kadisiye Savaşında olduğu gibi Nihavend Savaşına da bizzat katılıp/katılmama kararını danışma yoluyla belirlemiştir. Hz. Ömer, Nihavend seferinde ordunun başına bizzat kendisinin mi yoksa görevlendirdiği bir komutanın mı bulunması gerektiğini etrafındakilere danışmıştır. Talha b. Ubeydullah kararı Hz. Ömer'e bırakmış, en doğru kararı onun vereceğini söylemiş ve her türlü şartta kendilerinin itaat edeceğini ifade etmiştir. Hz. Osman, ordunun başında bizzat Hz. Ömer'in bulunmasını gerektiğini ve bunların gerekçelerini ifade etmiştir. Buna karşılık Hz. Ali, kendisinin şahsen gitmesi durumunda oluşabilecek sorunları ifade etmiş ve bunun yerine birisini görevlendirmesi gerektiğini söylemiştir. Hz. Ömer de Hz. Ali'nin sözlerine ithafen *"İşte görüş dediğin budur! Benim de uymak istediğim fikir buydu. Bana oraya göndermek üzere bir adam söyleyin de onu görevlendireyim"* (İbnü'l Esir,



2008, s. 505) demiştir. Taberi'ye (2021) göre ise son olarak Abbas b. Abdülmuttalib'e sormuş ve onun da Hz. Ali'yi desteklemesi ile bu fikre göre hareket etmiştir.

Kudüs Fethi hareketinde ordunun başında Ebu Ubeyde vardı. Kudüslüler, sulh yapmak istemiş, Müslümanların himayesinde bulunan diğer gayri-müslimler gibi haraç ve cizye ödeyerek topraklarında yaşamayı önermiştir. Ancak verilecek emanameyi bizzat Hz. Ömer'in elinden almak istemiştir. Ebu Ubeyde, durumu Hz. Ömer'e bildirmiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer, danışma heyetini toplamış ve herkesin fikrini almıştır. Hz. Osman, düşmanın zaten zayıf durumda olduğunu, fethin eninde sonunda gerçekleşeceğini ifade ederek gitmesini uygun bulmamıştır. Buna karşın Hz. Ali ise eğer Hz. Ömer oraya gitmezse Kudüslülerin sulha yaşayabileceğini veya başka bir devletten yardım gelebileceğini söylemiştir. Böylesi bir durumda kayıplar yaşanabileceğini ve fethin tehlikeye girebileceğini söyleyerek bizzat gitmesini önermiştir. Hz. Ömer her iki görüşünden güzel olduğunu, ancak Hz. Ali ve onun gibi düşünenlerin tavsiyesinin daha isabetli olduğunu ifade ederek Kudüs'e gitmeye karar vermiştir (Aydınlı, 2020, s. 615).

Hz. Ömer, savaşların zaman ve mekân bakımından uygunluğunu da etrafındakilere danışarak belirlemiştir. İran bölgesinde yer alan İsfahan'ın fethi bu şekilde gerçekleşmiştir. Hz. Ömer, daha önce komutanlarına Ahvaz'dan öte geçilmeyeceğini bildirmiştir. Ancak Farslıların durmayacağını görünce, İsfahan'ı fethetmek üzere hazırlıkları başlatmıştır. Farslıların ünlü komutanı Hürmüzan, daha önceki bir savaşta esir alınmış ve sonrasında Hz. Ömer'in konuşmalarından etkilenerek Müslüman olmuştur. Bu yüzden Hz. Ömer, savaş ile ilgili harekât planını Hürmüzan'a danışmıştır. Orduyu ilk olarak nereye göndermesi gerektiğini ona sormuş ve Hürmüzan'ın görüşleri doğrultusunda İsfahan fethedilmiştir (Taberi, 2021, s. 463). İbnü'l Esir'e (2008) göre Hürmüzan, Hz. Ömer'in huzuruna çıkarıldığında hem ölüm korkusundan hem de Hz. Ömer'in kişiliğinden etkilenerek Müslüman olmuş ve Farslılarla ilişkilerde tercümanlık görevi yapmıştır (İbnül Esir, 2008, s. 483). Hürmüzan, bu özelliklerinden dolayı bölgeyi ve Farslıları iyi tanıyan birisidir. Bu yüzden Hz. Ömer, savaş ile ilgili harekât planını Hürmüzan'a danışmış ve onun görüşlerine göre harekâtı başlatmıştır. Hz. Ömer, sahabilerden oluşan danışma kurulunun yanı sıra, Hürmüzan örneğinde olduğu gibi gerektiğinde toplumun farklı kesimlerinin de görüşüne başvurmuştur.

### 3.3.8.3. Sosyal ve İktisadi Alanda Danışma

Hz. Ömer'in döneminde bir yok yeni kurum ihdas edilmiş veya var olan uygulamalar kurumsallaşmıştır. Bu yenilikler yapılırken, danışma kurulunun tavsiyesi üzerine hareket etmiş, uygun bulduğu görüşler üzerinde karar almıştır. Bu bağlamda sosyal ve iktisadi konuları kapsayan beytülmalın oluşturulması, hicri takvimin başlatılması, arazi ve ganimet taksimi konularında istişare ile karar alma yoluna gitmiştir. İbnü'l Cevzi'de (2018) yer alan rivayete göre Hz. Ömer, hicri takvimin başlangıç tarihini danışma ile belirlemiştir. O güne değin, resmi yazışmalarda sadece ay ismi belirtilmiş, bu da karmaşa ve kafa karışıklığına sebep olmuştur. Danışma kurulunu toplamış ve başlangıç tarihinde hangi olayın baz alınması gerektiğini sormuştur. İçlerinden birisi Romalıların kullandığı takvimi önerirken, başka bir isim de Farslıların kullandığı takvimi önermiştir. Bu önerileri de taklit olacağını düşünmüş ve sıcak bakmamıştır. Sonrasında Hz. Ali'nin "*Peygamberimizin şirk diyarından İslam diyarına yani Medine'ye geldiği tarihi başlangıç kabul edelim*" sözünü onaylamış ve buna göre tarihi başlatmıştır (İbnü'l Cevzi, 2018, s. 91).

Hz. Ömer döneminde iktisadi alanda yapılan yeniliklerden birisi de informel bir şekilde uygulanan beytülmal teşkilatının kurumsallaşmasıdır. Beytülmal, devlete ait bütün malların toplandığı, gelirlerin toplandığı ve harcamaların yapıldığı müstakil bir kurumdur. Beytülmalın kurulması Hz. Muhammed'in (s.a.v.) dönemine kadar uzansa da tam olarak teşkilatlanması ve kurumsallaşması Hz. Ömer döneminde gerçekleşmiştir (Erkal, 1992). Hz. Ömer döneminde Bahreyn valisi olarak görev yapan Ebu Hüreyre, yılsonunda topladığı beşyüz bin dirhem vergiyi getirmiştir. Hz. Ömer, danışma kurulunu toplayarak, oldukça büyük miktarda para geldiğini ve bunun nasıl kullanılmasını gerektiğini sormuştur. Hz. Ali paranın her yıl dağıtılmasını önerirken, Hz. Osman bu teklife karşı çıkmıştır (Şibli, 2015, s. 223). Velid b. Hişam ise, Hz. Ömer'e "*Ey Müminlerin Emiri! Ben Şam bölgesine gittiğim zaman oranın yöneticilerinin divan oluşturduklarını ve ordu kurduklarını gördüm. Sen de divan oluştur ve ordu kur*" (Barış, 2018b, s.138) demiştir. Bu teklife olumlu cevap veren Hz. Ömer, beytülmal oluşturulmak için talimat vermiştir. Böylelikle, devletin ve ordunun kurumsallaşma süreci başlamıştır (Barış, 2018b, s.138).

Hz. Ömer, sosyal ve iktisadi alanda arazi taksimi ve ganimet paylaşımı gibi konularda bir karara varmak için danışma kuruluna başvurmuştur. Bir fetih sonrası,

günümüzde Irak ve Suriye arasında kalan Sevad arazisi elde edilmiştir. Savaşa katılan askerler, komutan Ebu Vakkas'tan arazinin kendilerine ganimet olarak paylaşılmasını istemiştir. Ebu Vakkas, askerlerin bu talebini Hz. Ömer'e iletmıştır. Akabinde Hz. Osman, Hz. Ali, Talha b. Ubeydullah ve Abdullah b. Ömer'in de aralarında bulunduğu danışma heyeti toplanmıştır (Çelik, 2010, s. 81). Kurul üyelerine arazinin fey mi yoksa ganimet olarak mı değerlendirilmesi gerektiğini sormuş ve onlara hitaben şöyle demiştir: “*Ben de sizlerden biriyim. Görüşlerinizi benim görüşüme uysun veya uymasın doğru ve makul ise kabul görecektir. Maksadım benim görüşümü onaylamanız değil, birlikte ortak ve doğru bir karara varabilmemizdir.*” (Barış, 2018b, s. 125). Hz. Ömer, ortak akıla vurgu yapmış ve danışma kuruluşunun misyonunu açıklamıştır. Herkese fikirlerini açıkça söyleme konusunda cesaretlendirmiştir. Maksadım benim görüşümü onaylamanız değil diyerek herkese fikirlerini açıkça söyleme konusunda cesaretlendirmiştir. Zira herkesin liderin fikrini onayladığı bir danışma heyetinin toplanmasının gereği de izahı da yoktur.

Hz. Ömer, arazi taksimi gibi, ganimet paylaşımında da danışma aracını kullanmıştır. Medain'in fethinden elde edilen ganimetlerden insanlara hediyeler dağıtılmıştır. Bu malların arasında bir de Arapların kıtf adını verdikleri bir cerib halı da vardı. Hz. Ömer, bu halıyı ne yapması gerektiğini etrafındakilere danışmıştır. Hz. Ali şöyle demiştir:

Allah senin bilgini cehalet, yakinini şüphe yapmamıştır. Şunu bil ki senin alıp da yerine harcadığın, giyip de çürüttüğün, yeyip de tükettiğin dışında hiçbir şey senin değildir. Sen onu bu şekilde bırakacak olursan yarın bunu hak sahibi olmadıkları halde almak isteyecek kimseler mutlaka bulunacaktır (İbnü'l Esir, 2008, s. 453).

Hz. Ömer de bu görüşü benimsemiş, “*Bana doğruyu söyledin ve doğruyu gösterdin*” diyerek halıyı paylaşmıştır (İbnü'l Esir, 2008, s. 453). Cerib, Hz. Ömer döneminden itibaren kullanılan ağırlık ve hacim ölçüsüdür. Günümüzdeki karşılığı apırlık olarak 132 litre, hacim olarak 1366 metrekaredir (Fayda, 1993). Hz. Ömer, halı örneğinde olduğu gibi örgütsel çıktıların adil dağıtımını sağlamak için, danışma kurulunun fikirlerini almıştır. Nitekim Hz. Ali'nin ileride oluşabilecek haksız kazançları önlemek için, derhal hak sahiplerine dağıtılması fikrini doğru bulmuş ve bu kararını bu doğrultuda vermiştir.

#### 3.3.8.4. İdareci Atamalarında Danışma

Hız. Ömer, idareci atamalarında da etrafındaki insanların görüşünü sormuş veya onların tavsiyesini önemsemıştır. İbnü'l Esir'e (2008) göre Muğire b. Şube'nin Küfe valiliğine atama süreci bu şekilde gerçekleşmiştir. Hız. Ömer bir defasında *"Küfeliler ne para ne de yönetici beğeniyorlar, onlardan da hiçbir yönetici razı değil. Küfeliler beni hayli zor duruma soktular. Onlara kimi yönetici olarak atayım?"* (İbnü'l Esir, 2008, s. 529) diye yakınmış ve sormuştur. Orada bulunanlardan Muğire b. Şube *"Müslüman birinin takvası kendine, onun zayıflığından dolayı getireceği idari yük de senin sırtına binecektir. Güçlü kişinin yönetimindeki başarısı ise kendisine ve sanadır"* (İbnü'l Esir, 2008, s. 529) demiştir. Bunun üzerine Hız. Ömer, Muğire'ye Küfe valiliğini teklif etmiş ve onun kabul etmesiyle tayin etmiştir (İbnü'l Esir, 2008, s. 529). Bu bağlamda, valilik makamı gibi önemli atamalarda, etrafındakilerin fikrine önem verdiği görülmektedir. Benzer şekilde, orduya tayin edeceği komutanlar da etrafındakilerin görüşünü dikkate almış ve bu doğrultuda atamalar gerçekleştirmiştir. Hız. Ömer, bir harekât için orduya komutan arayışı içerisindeydi. O sırada vergi memuru olarak çalışan Sa'd b. Ebu Vakkas'ın mektubu Hız. Ömer'e verilmiştir. Hız. Ömer'in yanında bulunan Abdurraman b. Avf, ona *'Ey halife sen başkomutan yapacağın kişiyi buldun."* demiştir. Hız. Ömer kimdir o diye sorunca Abdurrahman, *"Düşmana karşı saldıran aslan"* (Balcı, 2005, s. 188) yani Vakkas demiştir. Bunun üzerine Hız. Ömer, etrafındakilere danışıp, Vakkas'ın ataması konusunda mutabakat oluşunca onu ordunun başına komutan olarak atamıştır (Balcı, 2005, s. 188). Sa'd b. Ebu Vakkas, fiziken güçlü bir yapıya sahip olan, iyi ata binen cesur bir karaktere sahip birisi olarak bilinmektedir (Hatiboğlu, 2008). Bu bağlamda Hız. Ömer'in hem Muğire b. Şube, hem de Sa'd b. Ebu Vakkas örneğinde olduğu gibi, idareci atamalarında danışma kurulunun tavsiyelerini liyakat unsuruna da gözeterek dikkate aldığı anlaşılmaktadır.

Hız. Ömer, çeşitli konularda karar verme aşamasında danışma kurulunun görüşlerinden yararlandığı gibi, idarecilerinin görüşlerini de dikkate almıştır. Görevleri ile ilgili onlardan gelen tavsiye ve istekler doğrultusunda karar verdiği veya kararını değiştirdiği olmuştur. Azimli'ye (2015) göre ordunun komutanı Ahnef b. Kays, Sasanilere karşı yapılan bir askerî harekâtın gidişatından dolayı savaşın durdurulmasını istemiştir. Öyle ki bu konuda oldukça ısrar etmiş, Hız. Ömer ile tartışmaktan çekinmemiştir. Sonucunda, Hız. Ömer, Ahnef b. Kays'ın görüşü doğrultusunda karar

vermiş ve harekâtı durdurmuştur. Hz. Ömer'in yönetim faaliyetinde danışmayı önemseydiği bir başka örnek ise Nu'man b. Mukarrin'in atama sürecidir. Nihavend savaşı öncesi, İran cephesine bir komutan tayin etmek icap etmiştir. Hz. Ömer Nu'man b. Mukarrin'e onu vali olarak tayin edeceğini söylemiştir. Ancak Nu'man, vergi amilliği görevi yerine savaşmak istediğini söyleyince onu İran cephesine komutan olarak tayin etmiştir (Balcı, 2005, s. 188). Bir başka örnekte ise Sasaniilere karşı askerî harekâta görev alan Ebu Musa, Hz. Ömer'e "*Benimle birlikte Ensâr'dan da asker gönder. Zira Ensâr'ın Müslümanlar arasında yeri yemekteki tuz gibidir*" (Balcı, 2005, s. 182) diyerek yanına Ensar'dan asker istemiştir. Bu talebi geri çevirmeyen Hz. Ömer, Musa'nın yanına onlardan asker yollamıştır (Balcı, 2005, s. 182). Bu doğrultuda Hz. Ömer'in idareci ile açık bir iletişim kurduğu ve onların fikirlerinden faydalandığı anlaşılmaktadır.

### 3.3.8.5. Muhalif Söylemlere Saygı

Hz. Ömer, etrafındaki insanların makul ve mantıklı önerilerini dikkate alarak yönetimini sürdürmüştür. Verdiği kararlarda, takipçilerinin uyarıları ve görüşleri doğrultusunda kararından vazgeçtiği veya davranışlarını düzenlediği olmuştur. Örneğin bir hutbesinde mehir miktarının fazla olduğunu belirtmiş ve bunun aşağı çekilmesini gerektiğini söylemiştir. Kadınlardan birisi Nisa suresi dördüncü ayeti delil göstererek mehirlerin hakkı olduğunu söylemiştir. Yaptığı yanlışı hemen kavrayan Hz. Ömer "*Allah'ım, beni bağışla bütün insanlar Ömer'den daha âlim*" (Kaya, 2006, s. 96) diyerek hayıflanmıştır. Bunun üzerine Hz. Ömer kadını haklı bularak görüşünden vaz geçmiştir ve mehir miktarlarını serbest bırakmıştır (Cide, 2017, s. 151). Bu bağlamda kararından etkilenen toplumsal sınıf olan kadınların görüşünü dikkate almış ve onların haklarını gözeterek kararından vaz geçmiştir. Benzer şekilde Uyeyne B. Hısn ile yaşadığı olayda, Hur b. Kays'ın görüşü ile davranışlarını ve kararlarını gözden geçirdiği durumlara örnek teşkil etmektedir. Uyeyne B. Hısn, Müslüman olmadan önce de ve Müslüman olduktan sonra da kaba davranışları ile bilinen Fezare kabilesinin reisidir (Erul, 2012). Hur b. Kays, genç yaşına rağmen isabetli görüşleri olduğu için Hz. Ömer'in danışma kurulunda yer alan ve teşrifatçılık yapan birisidir. Amcası Uyeyne, Hur'den kendisini Ömer'le görüştürmesini rica etmiştir. Fakat görüşme esnasında kaba davranışlarda bulunmuş ve Hz. Ömer'e şöyle demiştir: "*Ey İbn'l*

*Hattab! Bize bol mal vermiyorsun. Aramızda da adaletle hükmetmiyorsun.”* Sonrasında Hz. Ömer sinirlenip Uyeyne'nin üzerine yürüyünce orada bulunanlardan teşrifatçı Hürr *“Ey Müminlerin Emiri! Sen af yolunu tut, iyiliği emret ve cahillerden yüz çevir”* ayetini hatırlatmış ve *“Şüphesiz benim amcam da cahillerdendir”* (Kaya, 2006, s. 95) demiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer geri çekilmiş ve bir adım dahi atmamıştır (Ağırman, 2018). Hz. Ömer, Kays'ın uyarısı üzerine Uyeyne'e davranışının etik olmayacağını kanaat getirmiş ve bu doğrultuda hareket etmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik, asırlardır –belki de ilk insan topluluklarının var olmasından beri- felsefe alanında tartışılan bir konudur. Etik kavramının bu köklü geçmişine rağmen, liderlik alanında bilimsel düzeyde ele alınması hemen hemen otuz yıl önce gerçekleşmiştir. İlk liderlik kuramlarının ortaya çıkmasından yaklaşık yüz yıl sonra, yani 2000’lerin başında araştırmacılar liderliğin etik özelliklerine yönelmiştir. Bu yönelimin sebebi ise dünya çapında ses getiren, önemli maddi ve manevi kayıplara yol açan etik skandallarla paralellik göstermektedir. Binlerce kişinin işsiz kalmasına sebep olan ve milyarlarca dolar kayıplara sebep olan bu usulsüzlükler, etiğin öneminin daha fazla anlaşılmasına yol açmıştır. Maddi kayıpların yanı sıra, insanların liderlere ve örgütlere karşı güven problemi yaşamaları, uzun yıllar aşılması güç problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumda güven duygusunun korunmasında, liderlerin rolü bir hayli önemlidir. Her bireyin ahlaki davranması önemlidir ve gereklidir. Ancak liderlerin etik bilinçle hareket etmeleri, diğer insanlara göre daha mühim bir konudur. Zira yönetmekle yükümlü olduğu örgütlerin büyüklüğüne bağlı olarak değişse de nüfuzlarından dolayı daha fazla insanı etkileme kudretine sahiptir.

Etik liderliğin en temeli amacı, ahlaki olarak takipçilerine örnek olmaktır. Sosyal öğrenme olarak ifade edilen bu süreçte, liderin söylemleri, davranışları ve tutumları ile takipçilerine ahlaki olarak rol model olması ve takipçilerin bu ahlaki özellikleri edinmesi söz konusudur. Model alma yoluyla ahlaki davranışların benimsenmesi, etiğin toplumsal düzeyde yayılımını sağlamaktadır. Zira takipçiler gözlem yapmak suretiyle, liderlerin davranışlarından bilinçli veya bilinçsiz olarak etkilenmektedir. Bunun yanında bir meslek dalında kendini geliştirmek isteyen insanlar, rol model aldıkları kişileri gözlemlemek yapmak isteyebilir. Bu anlamda yöneticilik yapan insanlarda, alanında başarılı olmuş şahsiyetlerin tecrübelerinden ve uygulamalarından yararlanmak suretiyle yetkinliğini arttırabilir. Bu çalışmanın öznesi olan Hz. Ömer, İslam Devletinin yükselişinde önemli bir evreyi yöneten, adaleti ve ahlaki yönü günümüze değin ulaşmış bir liderdir. Bu bağlamda çalışma, gözlem yapma olasılığı bulunmayan ve ahlaki özellikleri bilinen Hz. Ömer’in yönetim anlayışına dolaylı bir gözlem yapma imkânı sağlamaktadır.

Etik liderlik literatüründe, liderlerde bulunması gereken ahlaki davranışlara ilişkin özellikler belirtilmiştir. Bu özellikleri pratik düzeyde açıklamak ve anlamak için Hz. Ömer'in yönetimi etik liderlik bağlamında incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kuramlarının tarihsel seyri açıklanmıştır. İkinci bölümde ise etik liderlik teorisyenlerinin, erdem etiği, ödev etiği ve yararcılık etiği ile ilişkilendirdiği etik teoriler açıklanmıştır. Devamında ise etik liderlik kavramına yer verilmiştir. Üçüncü bölüm olan araştırma kısmında, ilk olarak Hz. Ömer'in hayatına kısaca değinilmiştir. Devamında literatürdeki etik liderlik çalışmaları baz alınarak, bir etik liderlik modeli ortaya çıkarılmış ve araştırma, bu modelde yer boyutlar doğrultusunda ilerlemiştir. Söz konusu bu boyutlar şu şekildedir; etik liderlik teorik temelleri, etik karakter, çift yönlü iletişim, etik karar verme, etik sorumluluk yönetimi, motivasyon diğerkâmlık ve danışmadır. Bulgular kısmında Hz. Ömer'in yönetim faaliyetleri, belirlenen etik liderlik boyutları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda şu sonuçlara varılmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan modelinin ilk boyutu **etik liderliğin teorik temelleridir**. Alt boyutları ise sosyal öğrenme ve sosyal mübadele olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Hz. Ömer'in etik liderliğe ilham kaynağı olan *sosyal öğrenme teorisine* uygun söylemleri ve davranışları tespit edilmiştir. Sosyal öğrenmeye göre bir lider söylem ve davranışlarından sorumludur, zira takipçileri onu taklit etme eğilimindedir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in konumundan dolayı takipçilerine karşı sorumlu olduğunu ve nüfuz sahibi insanların, dolayısıyla liderlerin söylemlerinden sorumlu olduğunu belirten ifadeleri bulunmaktadır. Bu bağlamda etik rol model olma sorumluluğu ile ilgili yönetimimin ilk günlerinden yaptığı konuşmalarda, takipçilerin liderlerinin davranış ve tutumlarını etik açıdan sorgulamaları gerektiğini ve kendisinin onları doğru yola sevk edeceğini; onları iyi davranışlara yöneltip, kötü davranışlardan uzaklaştıracağını ifade eden söylemleri olduğu bulunmaktadır. Benzer şekilde, sosyal ilişkilerde etik dışı davranan insanlarla iletişim kurulmamasını, zira bu tür insanlarından kötü davranışlar öğrenilebileceğini belirtmiştir. Hz. Ömer'in takipçilerin davranışlarını düzeltmek için, önce liderlerin davranışlarını düzeltmesi gerektiğini; önderlerin doğru yolda olduğu sürece takipçilerin de doğru yolda ilerleyeceğini ifadesi etmesi, sosyal öğrenme teorisi ile uyumluluk göstermektedir. Hz. Ömer'in Kudüs fethi sonrasında kendisine kilisede namaz kılmayı teklif eden papazın isteğini reddetmesi, sosyal öğrenme ile



ilişkilendirilebilir. Çünkü o namaz kıldı diye, Müslümanların onu taklit etmesinden ve dolayısıyla kilisenin camiye çevireceklerini düşünmesinden dolayı namazını dışarıda kılmıştır. Benzer şekilde önde gelen kimselerin örnek alındığını ve buna uygun hareket etmelerini istediğini, Talha b. Ubeydullah'a yaptığı uyarıda görülmektedir. Boyalı bir elbise giyen Ubeydullah'ı giyim-kuşam özelinde görgü kurallarına uyma konusunda insanlara örnek olması için uyarmıştır. Hz. Ömer'in etik yönetim yaklaşımının, takipçilerini de olumlu yönde etkilediği de sosyal öğrenme perspektifinden değerlendirilebilir. Hz. Ömer, süte su karıştırılarak satılmasını yasaklamıştır. Kaynaklarda elde edilen bulgulara göre bir kadın, annesinin süte su katmasını, Hz. Ömer'in bu davranışını tasvip etmeyeceği düşüncesi ile engellemiştir. Benzer şekilde bir fetih sonrası ganimetleri eksiksiz olarak Hz. Ömer'e teslim edilmiştir. O sırada orada bulunan Hz. Ali, Hz. Ömer'in afif davranması nedeniyle takipçilerinin de afif davrandığını ifade etmiştir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in sosyal öğrenme ile ilgili söylemlerinden yola çıkarak şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, söylem ve eylemlerinde etik sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Çünkü takipçileri onların davranışını tekrarlama eğilimindedir.
- Liderler, görgü kurallarına uymalıdır.
- Sosyal ilişkilerde ahlaki davranışsal özellikleri olan bireylerle arkadaşlık hukuku kurulmalıdır.
- Takipçiler, liderlerin davranışlarını etik açıdan sorgulamalı ve bu doğrultuda model alma eğiliminde olmalıdır.
- Liderler, takipçilerini iyi davranışlara yönelterek, etik açıdan sosyal davranışların kazanılmasını sağlamalıdır.

Hz. Ömer'in, etik liderliğe ilham kaynağı olan bir diğer teori olan, *sosyal mübadele teorisine* uygun davranışları olduğu tespit edilmiştir. Sosyal mübadele, insanların gönüllü karşılıklılık esasına dayanan, tarafların ödüllendirme beklentisi ile karşı tarafa birtakım iyilikler yapmasını ifade etmektedir. Kısaca birisinin karşı tarafa bir iyiliği bulunduğu, aynı davranışı karşı taraftan da beklemesidir. Kaynaklardan elde edilen bulgularda, Hz. Ömer'in sosyal ilişkilerde dayanışma, yardımlaşma ve kardeşlik hukuku kurmaya ilişkin kaynak değişimine dair söylemleri olduğu görülmüştür. Bu söylemlerinden insanların karşı tarafa iyilikler yapmasını sadece dini bir vecibe olarak görmediği, dünyevi işlerin sağlıklı ilerlemesi için de bir gereklilik olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Zira insan, doğası gereği toplumsal bir varlıktır. Bu

yüzden ihtiyaçlarını gidermesi için başkalarıyla iletişim kurması ve yardımlaşması kaçınılmazdır. Bu bağlamda Hz. Ömer başkalarının (arkadaşının ve kardeşinin) işinin en güzel şekilde yapılması gerektiğini söylemiştir ki onlarda günü geldiğinde aynı şekilde karşılık versinler. Yardımlaşma ve dayanışmaya ilişkin bu söylemleri, etik liderlik özelliklerinden birisi olan diğerkâmlığın bir çıktısıdır. Başkalarının işinin yapılması gibi somut kaynak değişimini ifade eden söylemlerinin yanı sıra, soyut kavramların kaynak değişimi ile ilgili söylemleri de bulunmaktadır. Örneğin başkalarına karşı merhametli olma, yumuşak başlılık ile yararlı davranma ve affedici olma gibi hasletlerin, o kimseye aynı şekilde geri dönüşü olacağını belirtmiştir. Hz. Ömer, bu hasletler ile davranmayı, idarecilerini de tavsiye etmiştir. Zira bu davranışlar, örgütsel pozitif çıktıların artmasını sağlamaktadır. Söz konusu etik tavsiyeleri çift yönlü iletişim bölümünde yer almaktadır. Ayrıca doğrulukta yardım edecek arkadaş bul söylemi ile yardımlaşma ve sosyal mübadelenin de etik sınırlar çerçevesinde olması gerektiği anlaşılmaktadır. Söz gelimi, bir iç denetçinin kurumdaki aksaklıkları görmezden gelmesi ve ilerleyen zamanlarda terfi alması sosyal mübadeleye örneğidir. Ancak böyle bir durumun etik olduğu düşünülemez. Bu çalışmada Hz. Ömer'in sosyal mübadeleye ilişkin söylemlerinden elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Yöneten-yönetilen ilişkisinde ve sosyal ilişkilerde sosyal mübadele etik sınırlar içerisinde gerçekleşmelidir.
- Liderler, takipçilerine karşı bağışlayıcı, merhametli ve nazik bir yaklaşım sergilemelidir.
- Liderler, takipçilerinden yardımını esirgememeli, aynı şekilde örgüt içerisindeki tüm paydaşlar yardımlaşma ve dayanışma içerisinde olmalıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan modelde yer alan ikinci boyut ise **etik karakter** boyutudur. Söylem-eylem tutarlılığı, adalet ve dürüstlük olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Hz. Ömer'in yönetiminin ilk günlerinde halka yaptığı bir konuşmada insanlara hak ve adalet üzere halifelik yapacağını içeren çeşitli vaatler vermiştir. Bu kapsamda halife olmasının onun ahlakını değiştirmeyeceğini söyleyerek, **söylem- tutarlılığına** ilişkin vurgu yapmıştır. Bir kimsenin inandığı gibi yaşamasını, yaptıkları ile amellerinin (niyet ve düşünce) bir olmasını gerektiğini ifade ettiği söylemleri, söylem-eylem birliği kapsamında değerlendirilmiştir. Bu bağlamda bir kimsenin ahlaki açıdan değerlendirilmesinde namaz, oruç vb. dini vecibeleri yerine

getirmesinin bir anlam ifade etmediğini; doğru sözlü olma, emanete riayet, haramdan kaçınma gibi ahlaki değerlere bakılması gerektiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde askeri personeline, amellerin zirvesi olarak nitelendirdiği cihadın, şan-şöhret niyeti ile yapılmamasını gerektiğini ifade etmiştir. Bu söylemlerinden insanların yaptıkları işte, niyetleri ve yaptıklarının bir olmasına işaret ederek, söylem-eylem birliğine atıf yapmıştır. Hz. Ömer'in bu yaklaşımı, yönetici atamalarında tezahür etmektedir. Ahnef b. Kays'ı bir süre gözlemledikten ve etik değerleri davranışlarına yansıttığını gördükten sonra görev vermiştir. Hz. Ömer'in söylem- eylem birliği alt boyutuna dair bulguları ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler; dini, kültürel ve toplumsal etik değerlere uygun davranmasının yanı sıra, görevinde ve takipçilerine karşı bu özelliklerini fiilen yansıtmalıdır.

➤ Liderler, makamını görevlerini şan ve şöhret kazanmak için değil, takipçilerine ve örgütüne yararlı olmak için kullanılmalıdır.

➤ Liderler, deneme süresinde, idareci olarak atayacağı kişilerde, etik değerler konusunda söylem- eylem birliği içerisinde hareket edenlerden tercih etmelidir.

Etik karakter boyutunun ikinci alt boyutu ise **adaletli** olmaktır. Adalet alt boyutu, atamalarda adalet, bireysel adaleti sağlama (liderin kendi davranışlarından kaynaklanan), sosyal adaleti sağlama (takipçiler arasında yaşanan sorunlar) ve kayırmacılık karşıtı uygulamalar olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır. Hz. Ömer'in atamalarda adil davranma ile ilgili bulgularına bakıldığında, bu konuda hassasiyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Söylemlerinde ve atamalarında, akrabalık bağından ziyade, emanet ve ehliyet kriterini göz ettiği görülmüştür. Öyle ki bu kriterlere aykırı atamaları, Müslümanlara bir ihanet olarak görmüştür. Bu bağlamda Müslüman olmadan önce çok sevdiği kardeşi Zeyd'i öldüren Ebu Meryem el-Hanefi'ye göreve getirmesi, şahsi duygularını işine karıştırmadığını göstermektedir. Numan b. Mukarrin örneğinde de olduğu gibi ehliyetli olma konusunda herkesin mutabık kaldığı kişileri atamıştır. Çevresinden gelen, oğlunu halife olarak tayin etmesi tekliflerini, oğlunun bu iş için ehil olmadığını söyleyerek reddetmiş, hatta bu öneriye oldukça öfkelenmiştir. Sosyal adaleti sağlama konusunda, valilerini yönettiklerine karşı tavırlarından dolayı denetim altında tutmuş, halktan valilerin haksızlıklarını kendilerine bildirmelerini istemiştir. Bu bağlamda haksızlık yapan valilerini cezalandırdığı olmuştur. Cezalandırma bölümünde bu uygulamalarına dair bulgular yer almaktadır. Hz. Ömer, mali imkânlardan da herkesin eşit şekilde faydalanmasını

sağlamış, gazi maaşlarının ödenmesi örneğinde olduğu gibi hak ve adalet prensibine uygun hareket etmiştir. Evliliklerin sosyal statü açısından denklik hususunda yapılması gerektiği ve anne karnındaki çocukları miras hakkı verilmesi gibi içtihatları, sosyal adaletin sağlanmasına yönelik diğer uygulamalarıdır. Bireysel adaleti sağlama kısmında ise, Hz. Ömer'in kendi davranışları sonucu oluşan durumlarda adil davranışları yer almaktadır. Bu bağlamda halife olarak, yönetimi altındaki herhangi bir insanın kendisinden şikâyetçi olmasına imkân tanımış ve yargılamanın eşit ve tarafsız bir zeminde yapılmasını istemiştir. Öyle ki kendisinin taraf olduğu bir davada, kadı Zeyd b. Sabit'in kendisine hürmetkâr bir tavır takınmasına dahi tepki göstermiştir. Zaman zaman tedip etmek amacıyla kırbacını kullandığı bilinen Hz. Ömer'in, azarladığı ya da kırbaçladığı kimselerden kendisine kısas uygulamasını istemesi de, sosyal adaleti sağlamaya dönük bir uygulamasıdır. Kayırmacılık konusunda Hz. Ömer'in yönetime geldiği ilk günlerde kayırmacılık yapmayacağına dair vaadine uygun hareket ettiği görülmüştür. Bu bağlamda yasakladığı şeyleri, ilk önce ailesine bildirmiş ve onları sert bir şekilde uyarmıştır. Oğlunu içki içtiği için cezalandırmış ve diğer oğlunu Miktad b. Amr'a hakaret ettiği için sert bir şekilde tepki göstermiştir. Çocuklarının ve eşlerinin devletin tasarrufunda bulunan maddi kaynaklardan ayrıcalıklı olarak yararlanmasını engellemiştir. İster hediye olsun, isterse aile üyelerinin kendi istekleri olsun, bu duruma izin vermemiştir. Hz. Ömer'in adalet alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, atamaları akrabalık ve yakınlık gibi diğer ölçütlere göre değil, emanet (sorumluluk) ve ehliyet kriterlerine göre yapmalıdır.
- Liderler, atama süreçlerine şahsi duygularını karıştırmamalıdır.
- Liderler, atayacağı kimselerin yetkinliği konusunda kurmay heyetinden onay almalıdır.
- Liderler, astlarının takipçilerine karşı tutumunu denetim altında tutmalı, takipçilerin amirleri ile ilgili şikâyet kanallarını açık tutmalı ve gelen şikâyetleri değerlendirmelidir.
- Liderler, örgütün mali imkânlarından tüm üyelerin faydalanmasını sağlayacak bir zemin oluşturmalıdır.

- Liderler, takipçilerinden kendileri hakkında şikâyet mekanizmasını kullanmalarına olanak tanınmalıdır. Hukuken böyle bir hakları olsa bile, onların bu konuda cesurca davranabileceği etik bir iklim oluşturmalıdır.
- Liderler, kendi davranışlarından dolayı zarar gören takipçilerinin mağduriyetlerini gidermelidir.
- Liderler, örgütün imkânlarından aile üyelerinin ve yakınlarının ayrıcalıklı olarak istifade etmelerine engel olmalıdır.
- Liderler, örgüt kurallarına aykırı hareket eden aile üyelerine gereken yaptırımları uygulamalıdır.

Adalet boyutunun üçüncü ve son bileşeni **dürüstlüktür**. Hz. Ömer'in, devlete ait maddi kaynakların korunması konusunda titiz davrandığı görülmüştür. Hazine malını yetimin malına benzetmiş ve özenle korumuştur. Devlete ait kaybolan bir deveyi telaşla araması, hazine görevlisi Muaykib'in kayıt dışı bir dirhemi Hz. Ömer'e teslim ettiğinde ona sert bir şekilde tepki göstermesi, bu konudaki hassasiyetini ortaya koymaktadır. Beytülmalı ekonomik çıkarları için kullanmamıştır. Öyle ki hazineye borçlu olarak vefat etmiş, yaralı halde evindeyken borçların sadece ailesi tarafından ödenmesini istemiştir. Kendisine yargılama öncesinde getirilen hediye görünümdeki rüşvetleri kabul etmemiş, yargılamanın gereği ne ise ona göre karar vermiştir. Benzer şekilde özel olarak verilen ganimetleri de kabul etmemiş, bunların hak sahibi askerler arasında paylaşılmasını emretmiştir. Kendisine yöneltilen suçlamaları (kısa gelen gömlek örneği) açıklıkla ve şeffaflıkla izah etmiştir. Maddi konuların yanı sıra, sosyal ilişkilerde de dürüstlükten taviz vermediği görülmektedir. Gassani emiri Cebele'nin yaptığı hileli teklifi, dürüstlük ilkesine aykırı olduğu için kabul etmemiştir. Halifelik konumunu, maddi çıkarları için kullanmadığı gibi, manevi konularda da suistimal etmemiştir. Ölmek üzereyken defnedilmek istediği yer hakkında Hz. Aişe'den izin istetirken, müminlerin emiri ifadesini kullanmalarını istememiştir. Zira o esnada fiilen halifelik yapacak durumda değildir. Hz. Ömer'in dürüstlük alt boyutuna ilişkin elden bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, örgütlerin maddi kaynaklarını korumak için özen göstermelidir.
- Liderler, konularını maddi ve manevi çıkarları için kullanmamalıdır.

Etik liderlik modelinin dördüncü boyutu ise **çift yönlü iletişimdir**. Hz. Ömer'in dürüstlük, ahlaki davranış, adalet, danışma, diğerkâmlık ve etik karar verme gibi konularda verdiği etik mesajlar, çift yönlü iletişimin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Bulgularda, Hz. Ömer'in yaptığı konuşmalarda takipçilerine yönelik **dürüstlikle ilgili etik mesaj** verdiği görülmüştür. Hz. Ömer'in çeşitli zamanlarda yaptığı konuşmalarda takipçilerine dürüst ve doğru sözlü olmanın önemini, yalandan kaçınma ve yalan söylemin zararlarını ifade ettiği söylemleri bulunmaktadır. Bu bağlamda idarecilerini dürüst olmaları konusunda telkinde bulunduğu görülmüştür. Bütün valilerine hitaben yazdığı bir yazıda, onlara takipçilerine doğruları sunmada yol gösterici olmalarını istemiştir. Kendisine gelen hediye görünümündeki rüşvete dayanarak, tüm valilerini bu konuda uyarılmış ve bu tip durumlara karşı dürüst olmaları konusunda tavsiye vermiştir. Vali olarak görev yapan Ebu Musa'ya da samimi ve dürüst davranması için telkinlerde bulunmuştur. Ebu Musa'ya iftira atan Dabba b. Mihzan'ı da bir daha yalan söylememesi konusunda tembihlemiştir. Valilerin yanı sıra, askeri personeline de dürüst davranmalarını için tavsiyeler vermiştir. Komutanlarına düşmanlara karşı verdiği sözleri yerine getirmelerini, yaptıkları antlaşmalara riayet etmelerini ve fetihlerden sonra yerleşik halka karşı dürüst davranmalarını istemiştir. Kuran hafızlarını ise, Kur'an-ı kendinize uydurmayınız diyerek uyarmıştır. Hz. Ömer'in çift yönlü iletişim boyutunda yer alan dürüstlikle ilgili mesajlar alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, takipçilerini söylemlerinde hakikati ifade etmeleri ve yalandan kaçınmaları konusunda telkin etmelidir.
- Liderler, astlarına takipçilerine yol gösterici ve dürüstlük konusunda etik rehber olmaları konusunda telkin etmelidir.
- Liderler, takipçilerine çalışma arkadaşlarına yönelik yıkıcı davranışlardan (dedikodu, iftira vb.) kaçınmaları yönünde telkinde bulunmalıdır.
- Liderler, takipçilerine uyulması gereken yasal mevzuatları kendi çıkarları için yorumlamaması için telkin etmelidir.
- Liderler, takipçilerine iç ve dış paydaşların usulsüzlük teşebbüslerine karşı teyakkuz halinde olmaları konusunda telkinde bulunmalıdır.

*Ahlaki davranış alt boyutunda* ise; iyi davranışların önemi, kötü davranışlardan sakınma, ahlaklı olmanın önemine işaret eden söylemleri olduğu görülmüştür. İdarecilerine, takipçilerine karşı davranışlarında (*şımaracakları şekilde onları övmeyin, küçük düşmesinler diye dövmeyin; şiddet göstermeksizin kuvvetli, zayıflık belirtmeksizin yumuşak ol*) ise ifrat ve tefrit arasında kalmayı, yani ölçülü davranmayı tavsiye etmiştir. Konuşma konusunda da ölçülü davranmayı tavsiye etmiştir. Zira Hz. Ömer'e göre çok konuşmak; hataya, yalana ve sırların ifşasına neden olurken, hayâyı da azaltmaktadır. Davranışları konusunda kendi kendini hesaba çekmelerini ve gözden geçirmelerini istemiştir. Şiir okumak, yazmak ve şiire ilgi duymak da ona göre insanı ahlaki davranışlara sevk eden bir etkidir. Ancak toplumsal barışı ve kardeşlik hukukunu halel getiren şiirlere karşı çıkmıştır. Şiir, o dönemin toplumsal ve kültürel yapısının önemli bir değeri konumundadır. Bu bağlamda Hz. Ömer'in şiir okuma konusundaki tavsiyesi, kişiyi ahlaki davranışlara yöneltecek tüm edebi türlerin okunması ve sanat dallarına yönelmesi şeklinde genişletilebilir. Hz. Ömer'in çift yönlü iletişim boyutunda yer alan ahlaki davranış ile ilgili mesajlar alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, astlarına karşı davranışlarında ve konuşmalarında ölçülü davranmaları konusunda telkinde bulunmalıdır.

➤ Liderler, takipçilerine yönelik etiğin önemine belirten telkin edici söylemlerde bulunmalıdır.

➤ Liderler, takipçilerini davranışları hakkında öz değerlendirme yapmaları için telkin etmelidir.

➤ Liderler, takipçilerini etik davranışa yöneltecek edebiyat ve sanat türlerine ilgi duyması konusunda telkin etmelidir.

Çift yönlü iletişim boyutunun bir diğer alt boyutu **adaletle ilgili etik mesajlar vermedir**. Hz. Ömer'in takipçilerine yönelik adaletle ve adil olmaları ile ilgili etik tavsiyelerinin olduğu görülmüştür. Yönetime geldiği ilk günlerde yaptığı bir konuşmada bir devlet başkanının görevinin hak-hukuk konusunda kimseyi kayırmamak olduğunu ifade etmiştir. Çeşitli zamanlarda valilerine hitaben yaptığı konuşmalarda veya gönderdiği yazılarda hakkı gözetmelerini, takipçilerin haklarını korumalarını, adaletle hükmetmelerini, kayırmacılık yapmamalarını tavsiye etmiş; takipçilerin de

onlardan adil yönetim beklentisinin ve haklarının olduğunu hatırlatmıştır. Komutan ve kadılarına da benzer şekilde sadece hakkı gözetin ve adaletle karar verin şeklinde telkinleri olmuştur. Hz. Ömer'in çift yönlü iletişim boyutunda yer alan adaletle ilgili mesajlar alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, astlarına takipçilerine karşı adil muamele yapmaları konusunda telkinde bulunmalıdır

➤ Liderler, astlarına kayırmacılık yapmamaları konusunda telkinde bulunmalıdır.

➤ Liderler, astlarına adaletli olmaları için kendi kendilerini motive etme konusunda telkin etmelidir.

Çift yönlü iletişim boyutunun bir diğer alt boyutu ise takipçilerine yönelik **danışma ile ilgili mesajlarıdır**. Hz. Ömer, idarecilerine danışma ile karar almalarını tavsiye etmiştir. Ona göre alanında uzman ve erdem sahibi kişilere danışılması gerekmektedir ve takipçilerini de bu yönde telkin etmiştir. Bu bağlamda savaş konusundaki bilgisinden dolayı Utbe b. Gazvan'ın yanına Arface b. Harseme'yi göndermiş ve onunla istişare etmesini tavsiye etmiştir. Yaralı haldeyken, kendisinden halife tayin etmesini isteyenlerin talebini kabul etmemiş, halifenin danışma yoluyla belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Hz. Ömer'in çift yönlü iletişim boyutunda yer alan danışma ile ilgili mesajlar alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, astlarına karar almada danışma fonksiyonunu kullanılması konusunda telkinde bulunmalıdır.

➤ Liderler, astlarına alanında uzman kişilerle danışma yapılmasını telkin etmelidir.

Çift yönlü iletişim boyutunda yer alan beşinci alt boyut **diğerkâmlık ile ilgili etik mesajlardır**. Hz. Ömer'in yönetiminde en çok önemli verdiği hususlardan birisi, halkın dertlerini çözüm üretmek ve onlara her konuda destek olmaktır. Bu yüzden valilerinden de aynı yönde talepleri olmuş, halka kapılarını daima açık yönde tutmaları konusunda henüz göreve başlamadan önce talimatnameler vermiştir. Görevleri esnasında takipçilerine karşı diğerkâm tutumlar sergilemeyen valilerini uyardığı görülmüştür. Bu bağlamda valilerine çeşitli zamanlarda takipçilerine karşı merhametli



olmalarını, onların kendileri ile görüşmelerine her daim izin vermeleri, yumuşak başlılık ve hoşgörü ile yaklaşmalarını içeren diğerkâm mesajlar vermiştir. Yönetilenler bağlamında diğerkâmlık ile mesaj verdiği de görülmüştür. Yönetilenlere hitaben yaptığı bir konuşmada, idarecilerine hayırhahlık yapmalarını ve idarecilerine hayırlı işlerde yardımcı olmalarını tavsiye etmiştir. Askeri personeline de diğerkâmlığın bir bileşeni olan merhamet konusunda önerilerde bulunduğu görülmüştür. Örneğin soğuktan bacağı kopan bir askerin olduğunu öğrendiğinde, komutan Cerir b. Abdullah'a askerlerin dertleri ile ilgilenmesini istemiştir. Savaşların askerlerin sağlığına hanel getirmeden sürdürmeleri konusunda tavsiyeler vermiştir. Öyle ki sadece Müslüman askerleri değil, düşman askerlerine karşı merhametli davranmalarını istemiştir. Onlara müsle (el, ayak, bacak gibi organları keserek işkence uygulamak) yapılmamasını istemiştir. Hz. Ömer'in hayvanlara karşı da merhametli olunmasını tavsiye ettiği görülmüştür. Örneğin deveye aşırı yük yükleyen birisini gördüğünde onu azarlamıştır. Vergi amillerini de insanların kaldıramayacağı vergiler koymamalarını tavsiye etmiştir. Cömertlik ve mütevazılık, diğerkâmlığın diğer bileşenleridir. Hz. Ömer, valilerinden takipçilerinin refahını arttırmalarını, ganimet paylaşımı ve maaş konusunda cömert olmalarını tavsiye etmiştir. Mütevazılık konusunda ise, idarecilerini giyim-kuşam, yeme-içme ve binit konularından aşırıya kaçmamalarını istemiştir. Ayrıca kibirli davranışlardan kaçınmalarını, köleleri ve yönettikleri insanlarla iç içe olmalarını önermiştir. Hz. Ömer'in çift yönlü iletişim boyutunda yer alan diğerkâmlıkla ilgili mesajlar alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, astlarını takipçilerinin problemleri ile ilgilenmeleri ve iletişim kanallarını sürekli açık tutma konusunda telkin etmelidir.
- Liderler, astlarını takipçilerine hoşgörü, anlayışlı ve merhametli davranmaları konusunda telkin etmelidir.
- Takipçiler, liderlerin doğru işler yapmasına yardımcı olmalıdır.
- Liderler, astlarına çalışanların esenliğini, kazanımlardan önce tutmaları konusunda telkinlerde bulunmalıdır.
- Liderler, astlarına giyim-kuşam ve binit konularında mütevazı davranmaları konusunda telkinlerde bulunmalıdır.

➤ Liderler, astlarına rakiplerine karşı aşırı ve ahlak dışı davranışlardan kaçınılması konusunda telkin etmelidir.

➤ Liderler, astlarına tasarrufunda bulunan mali kaynakların sosyal amaçla dağıtımını konusunda cömert davranışları konusunda telkinde bulunmalıdır.

➤ Liderler, astlarına takipçileri karşı kibirden uzak ve mütevazı davranışları konusunda telkin etmelidir.

Çift yönlü iletişim boyutunun altıncı ve son alt boyutu olan **etik karar verme ile ilgili mesajlarıdır**. Bu bağlamda idarecilerine çalışanların etik dışı yollara tevessül etmemeleri için etkili ücret politikası belirlemesi konusunda tavsiyeler vermiştir. Komutanlarından ise, savaşlarda askerlerin terhis sürelerini ailelerinin olumsuz etkilenmeyecek şekilde belirlemesini istemiştir. İdari kararlar konusunda verdiği bu tavsiyelerin yanı sıra, asıl işleri adaleti tesis etmek ve adil kararlar vermek olan kadınlara etik kararlar verebilmeleri için talimat niteliğinde tavsiyeler vermiştir. Etik karar vermeleri için kadınlara verdiği tavsiyeler şu şekildedir; yargılamanın kaynaklara (Kur'an- ı Kerim ve sünnet) dayanması, eşit muamele etmesi, tarafların haklarını koruma altına alması, feraset sahibi olması, tanıt ve şahitleri istemesi, tutum ve davranışlarının makul olması ilkeleridir. Günümüz modern hukuk kurallarının ilkeleri örtüşen bu tavsiyeleri, idari kararlar alma konumundan olan yöneticiler için de bir kaynak teşkil etmektedir. Hz. Ömer'in çift yönlü iletişim boyutunda yer alan etik karar verme ile ilgili mesajlar alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, astlarına ücret politikasını çalışanların rüşvet, hırsızlık vb. etik dışı yollara tevessül etmeyecekleri ölçüde belirlenmesi konusunda telkinde bulunmalıdır.

➤ Liderler, astlarına çalışanların çalışma koşullarını iş-aile yaşamı dengesini koruyacak şekilde belirlemesi konusunda telkinlerde bulunmalıdır.

➤ Liderler, karar alma yetkisine sahip astlarına yasal mevzuata uygunluk, tanıt ve şahitliğe göre karar verme konusunda telkin etmelidir.

➤ Liderler, karar alma yetkisine sahip astlarına ferasetle, eşitlik anlayışı ile tarafların haklarını koruyarak ve taraflara ılımlı yaklaşarak karar vermeleri konusunda telkin etmelidir.

Araştırma kapsamında oluşturulan modelde yer alan dördüncü boyut ise **etik karar verme** boyutudur. Hz. Ömer döneminde nüfus, coğrafi sınırlar ve maddi güç artmıştır. Buna bağlı olarak yeni gelişen durumlar ortaya çıkmıştır. Süregelen uygulamaların yetersiz kalması ya da yeni uygulamaların geliştirilmesi ihtiyacı, Hz. Ömer’i birçok önemli konuda içtihat oluşturmak suretiyle karar almaya sevk etmiştir. Aldığı kararlarda bireysel veya azınlığın çıkarları yerine, toplumsal faydayı düşündüğü görülmektedir. Bu bağlamda aldığı kararların, sonuçlarını göz önünde bulundurarak adil seçimler yapmaya özen gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırma bölümünde, Hz. Ömer’in aldığı kararlar; askeri, sosyal, iktisadi alanda alınan kararlar, idareciler hakkında alınan kararlar, kayırmacılığı önlemek için alınan kararlar ve durumsallık bağlamında alınan kararlar olarak sınıflandırılmıştır.

**Askeri alanda** aldığı kararlara bakıldığında, ordu içerisindeki anlaşmazlıkların daha hızlı çözümü için kazaskerlik ve zabıt memurları görevlendirme gibi kararlar almıştır. Böylelikle, ordu içerisindeki aksaklıkları daha hızlı çözüme kavuşmasını sağlayarak, askeri personelin nizamının bozulmasının önüne geçmeye çalışmıştır. Askeri personel ile ilgili bir diğer tasarrufu ise terhis süresinin belirlenmesi konusudur. Askerlerin geride kalan ailelerinin durumunu göz önünde bulundurarak, askerlik süresini altı ay olarak belirlemiştir. Orduya komutan atama kararlarında da, orduyu tehlikeye atacağını düşündüğü kimseleri atamaktan imtina ettiği görülmektedir. Örneğin, Ümmü Selit’i aceleci bir karaktere sahip olduğu ve orduyu telefe sürükleyebileceği düşüncesi ile tayin etmemiş, yerine Ebu Ubeyde’yi atamıştır. Hz. Ömer’in bu kararları ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, örgüt içerisindeki sorunların çözümü için gerektiğinde yeni birimler ihdas etmelidir.

➤ Liderler, çalışanların ruh ve beden sağlığını tehlikeye atacak idareci atamalarından imtina etmelidir.

➤ Liderler, örgüt içerisinde veya dış görevlerde çalışanların ailelerini olumsuz etkilemeyecek çalışma koşulları sağlamalıdır.

Hz. Ömer’in **sosyal alanda** aldığı kararlara bakıldığında, dezavantajlı grupların ve toplumun genelinin faydasına olacak seçimler yaptığı görülmüştür. Hz. Ömer’in, Müslüman olduktan sonra Hz. Muhammed’in (s.a.v.) yanından ayrılmadığı, yönetiminde O’nun (s.a.v.) uygulamalarından yararlandığı bilinmektedir. Ancak

Fatıma b. Kays'ın, boşanma sürecinden sonra Hz. Muhammed'in (s.a.v.) kendisine nafaka ve süknâ hakkı vermediğini söylemesine tereddütle yaklaşmıştır. Kadının yanlış anladığını düşünerek, söz konusu durumdaki kadınların nafaka ve süknâ hakkı olduğunu söylemiş ve bu yönde karar vermiştir. Görüldüğü gibi olaylara ferasetle yaklaşan Hz. Ömer, kadınların belki yüz yıllarca bir hak kaybı yaşamasına mâni olmuştur. Bir başka uygulamasında ise, köleliğe akrabalık bağını kestiği düşüncesi ile ve Kur'an ayetine dayanarak, kölelik uygulamasına bir kısıtlama getirmiştir. Bir başka kararında cizye ödemekle yükümlü yaşlı ve kör bir adamı, cizyeden muaf olan miskinler sınıfında değerlendirilmesine karar vermiştir. Özel hayatın gizliliğine de önem verdiği görülmüştür. Mahrem alanlarda içki içildiğine ve eğlence yapılan durumlara şahit olduğu halde, ceza vermemiştir. Valilerinin, yönettiklerine karşı olan yanlışlarında da çözüm merci olmuştur. Ebu Musa'nın içki içen bir adama verdiği onur kırıcı cezaya (yüzünü siyaha boyama ve toplumdan soyutlama) neticesinde, valisini ve adamı korumaya dönük kararlar almıştır. Doğal afet ve salgın hastalık durumlarında iradi olarak verebileceği mantıklı ve makul seçimler yapmıştır. Veba salgını olan şehre girmek üzereyken salgın hastalık olduğunu öğrenmiş ve şehre girmekten vazgeçmiştir. Deprem sonrasında da aynı yerde tekrarlaması halinde insanları oradan uzaklaştıracağını ifade etmiştir. Hz. Ömer'in sosyal alanda yaptığı seçimler bağlamında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, dezavantajlı grupları korumaya yönelik tedbirler almalıdır.
- Liderler, takipçilerinin özel hayatına saygı göstermelidir.
- Liderler, astları ile yönetilenler arasında yaşanan sorunlarda çözüm merci olmalıdır.
- Liderler, doğal veya insan kaynaklı afetlerde takipçilerini korumaya dönük önlemler almalıdır.

Hz. Ömer'in *iktisadi alanda* aldığı kararlar, yönetimi altındaki insanların refahını arttırmayı ve uzun vadeli yarar sağlamayı amaçlamıştır. Ayrıca mali yükümlülükleri, farklı toplumsal sınıfları düşünerek kaldırabileceği ölçüde belirlemiştir. Mekran ve Batı Medain şehirlerinin fethi neticesinde elde edilen maddi unsurların, değerlendirip devlete gelir olması yönünde karar vermiştir. Gelirleri arttırmak için tasarruflarından birisi de Mısır vilayetini idari olarak ikiye ayırmıştır. Bu kararın gerekçesini ise, iyi bir tüccar olan Amr b. As'ı ticaretin yoğun olduğu yukarı Mısır'a tayin etmek suretiyle gelirleri arttırmak olarak açıklamıştır. Yine hem gelirleri

arttırmak hem de Müslüman tüccarları yabancı tüccarlara karşısında yaşadığı rekabet dezavantajını gidermek için gümrük vergisini uygulamaya koymuştur. Cizye miktarlarını da insanları fakir, orta halli ve zengin olarak gruplandırarak, orantılı bir vergi uygulamıştır. Sevad arazisi örneğinde ise, araziyi ganimet olarak değil, fey olarak değerlendirilmesini karar vermiştir. Şayet ganimet olarak değerlendirilmesi yönünde karar verseydi, araziler savaşa katılan askerlerin şahsi mülkiyetlerine geçmiş olacaktı. Bu yüzden arazilerin yerli halkın elinde bulunması ve karşılığında cizye ödemesi, yani fey olarak değerlendirilmesi yönünde karar vermiştir. Bu kararının gerekçesini ise gelecek nesillerin iyiliği ve vergi gelirlerini arttırmak olarak ifade etmiştir. Hz. Ömer'in bu kararları ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, örgütün kaynaklarını azınlığın değil, çoğunluğun faydasına olacak şekilde değerlendirmelidir.
- Liderler, mali yükümlülükleri insanların ekonomik durumu ile orantılı şekilde belirlemelidir.
- Liderler, rekabet avantajı elde etmek için gerekli stratejileri hayata geçirmelidir

Hz. Ömer'in **idareciler hakkında aldığı kararlar**, gelen şikâyetler üzerine görevden alıp- almama konusunda bir tercih yapmak şeklinde olmuştur. Muğire b. Şu'be, Ebu Vakkas ve Ebu Musa hakkında yapılan şikâyetleri değerlendirmiştir. Muğire uygunsuz şekilde görüldüğü için, Ebu Vakkas görevini iyi yapmadığı için, Ebu Musa'da kendisinden görev isteyen birisinin hakkındaki iddiaları nedeniyle, Hz. Ömer tarafından haklarında idari karar alınmıştır. Hz. Ömer'in tüm bu süreçlerde tarafları dinlediği, şahit ve delil isteyerek doğru ve isabetli kararlar vermeye çalıştığı görülmüştür. Nihayetinde görevliler suçlamalardan aklanmış da olsa, Ebu Vakkas ve Muğire b. Şu'be 'yi görevden almıştır. Zira Hz. Ömer'in bu tarz idari kararlarında, idarecilerini fitneden ve dedikodudan korumak amacıyla görevden aldığı bilinmektedir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in idarecileri hakkında aldığı kararlar ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, asları hakkında gelen şikâyetleri dikkate almalıdır.
- Liderler, asları hakkında gelen şikâyetleri ile ilgili derinlemesine bir tahkikat yaptıktan sonra karar vermelidir.

Hz. Ömer'in etik karar verme boyutunda yer alan bir alt boyut ise **kayırmacılığı önlemek için aldığı kararlardır**. Yönetimi boyunca hiçbir yakınına görev ve ayrıcalık

vermediği gibi, buna sebebiyet verebilecek konularda da ileri görüşlü davranmış ve bu doğrultuda kararlar almıştır. Örneğin bir sefere katılmak isteyen oğluna bu sebepten dolayı izin vermemiştir. Kararının gerekçesini ise, oradakilerin halifenin oğludur diye ona ayrıcalık tanınması ve elde edilecek kazanımlardan diğerlerinden daha fazla istifade edebileceği düşüncesidir. Bir başka örnekte de oğlu, ordunun malları ile ticaret yapmış ve para kazanmıştır. Ancak Hz. Ömer, ordunun tamamından izin almadığı için anaparanın yanı sıra, kârın da yarısını hazineye aktarmıştır. Hz. Ömer'in bu uygulamaları ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, aile üyelerinden gelen talepleri, kayırmacılığa sebebiyet vermemesi için sonuçlarını dikkate alarak karar vermelidir.

➤ Liderler, aile üyeleri ve yakınlarının örgütün imkânlarını kullanmak suretiyle fazladan kazanç sağlamaları durumunda, söz konusu kazancı örgüt yararına kullanmalıdır.

Etik karar vermenin altıncı ve son boyutu **durumsallık bağlamında karar vermedir**. Hz. Ömer, zamanın ruhunu yakalayabilen, değişen şartlara çabuk uyum sağlayabilen, ani kararlar alabilen ve ferasetli bir yönetici olarak bilinmektedir. Bu bağlamda kriz dönemlerin de etkili bir yönetim sergilemiş ve takipçilerinin yararına olacak kararları alma yoluna gitmiştir. Gerektiğinde sıkı sıkıya bağlı olduğu etik kuralları, oluşan şartlara göre geçici bir süre esnettiği görülmüştür. Kıtlık yılında açlıktan insanların yiyecek çalması nedeniyle, hırsızlık suçlarına uygulanan had cezalarını geçici bir süre rafa kaldırmaya karar vermiştir. İdarecilerin yararına bir başka kararı ise, silahlarını gizlemek amacıyla ipek elbiseler giymesini olağan karşılamasıdır. Hz. Ömer'in bu kararları ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, kriz durumlarında takipçi yararına kuralları esnetmelidir

➤ Liderler, zaruri durumlarda astlarının davranışlarına müsamaha göstermelidir.

Çalışmada kapsamında oluşturulan etik liderlik modelinin beşinci boyutu **etik sorumluluk yönetimidir**. Hz. Ömer'in, takipçilerinin etik sorumluluklarını cezalandırma ve ödüllendirme bağlamında yönetilmesini ifade eden bu boyuta dair söylemleri olduğu görülmüştür. Halifelik işinin zorbalığa gitmeden sertlikle ve gevşekliğe sebep olmadan yumuşaklıkla yapılması gerektiğini ve şartlara göre tereyağı gibi yumuşak ya da kaya gibi sert davrandığını belirtmesi bu boyuta atif yapmaktadır.

Zira Hz. Ömer'e göre bir yöneticinin fakirliği iyi insanlara karşı ihsanlarda bulunulmaması, kötülükleri de cezalandırmamasıdır. Bu boyutun ilk alt boyutu olan **cezalandırma boyutuna** dair bulgulara göre, Hz. Ömer'in sert yapısında olsa gerek, etik dışı davranışları cezalandırmakta tereddüt etmediği görülmüştür. Cezalandırma konusunda aile üyeleri ve valileri de dâhil olmak üzere kimseyi kayırmamıştır. Had cezası uygulama, kısas cezası, para cezası, görevden alma ve terbiye etmek amacıyla çobanlık yaptırma gibi çeşitli yöntemler kullandığı görülmüştür. Bu bağlamda içki içen oğluna had cezası uygulatmıştır. Valilerinden Amr b. As ve oğluna, Ebu Musa'ya yönetimi altındaki insanlara onur kırıcı davranışlarından dolayı, mağdurların onlara kısas cezası uygulamasına karar vermiştir. Mağdurlar kısas uygulamayıp hakkından vazgeçmişse de Hz. Ömer bu davranışlar ile ilgili cezalandırma hükmünü vermiştir. Bir diğer cezalandırma yöntemi ise görevden alma şeklinde gerçekleşmiştir. Bir valisini henüz atama kararı kesinleşmeden, sözünde durmadığı için atamayı geri almıştır. Başka bir valisini ise içerisinde uygunsuz ifadeler geçen şiirler yazdığı için görevden almıştır. Şiir konusundaki bir başka cezası ise, bir şahsa yönelik hakaret ifadeleri içeren şiir yazan şaire olmuştur. Şaire para ve hapis cezası vermiştir. Onun dışında askerlerini tehlikeye atan ve yönettiklerine karşı duyarsız davranan valilerini de görevden almıştır. Bir valisine ise terbiye etmek amacıyla çobanlık yapma cezası vermiş, söz konusu vali görevine daha sonra başarılı bir şekilde devam etmiştir. Hz. Ömer'in cezalandırma konusundaki uygulamaları ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, etik standartları ihlal eden takipçilerine mevzuata uygun yaptırımlar uygulamalıdır.

➤ Liderler, cezalandırma konusunda kimseye ayrıcalık tanımamalıdır.

Etik sorumluluk boyutunun ikinci alt boyutu ise **ödüllendirmedir**. Hz. Ömer'in ödüllendirme yöntemi, çoğunlukla göreve getirme şeklinde, bazen de maddi ödüllendirme şeklinde olmuştur. Etik davranışlarına şahit olduğu kimselerin, becerilerine ve ilgi alanlarına göre atamalarını yapmıştır. Ka'b b. Sur ve Şureyh'i adaletli hükümler verebilme kabiliyetlerinden dolayı kadı olarak atamıştır. Tıbbi bilgisinden dolayı insanları yardım ettiğini gördüğü Şifa b. Abdullah'ı ise sağlık görevlisi olarak tayin etmiştir. Benzer şekilde ormanların muhafazası için, koruluk yakınlarındaki birisini de kuru bekçisi olarak tayin etmiştir. Hz. Ömer, valilerinden Kur'an hafızlarının da sayısının tespit edilmesini istemiş, bu kişileri din görevlisi

olarak atamıştır. Hafız olmak isteyenlere de burs verilmesi talimatını vermiştir. Hz. Ömer'in ödüllendirme konusundaki uygulamaları ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, etik liderlik özellikleri taşıyan insan kaynağını liyakat esasına göre istihdam veya terfi etmelidir.

➤ Liderler, etik davranışların kazanılmasını teşvik için maddi teşvikler uygulamalıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan etik liderlik modelinin altıncı boyutu **motivasyondur**. Bu boyut, güç kontrolü ve cesaretlendirme olarak iki alt boyutta değerlendirilmiştir. **Güç kontrolü alt boyutunda** elde edilen bulgulara göre, Hz. Ömer'in gücünü kontrol altında tutmaya özen gösterdiği ve gücünü takipçileri yararına kullanmayı amaçladığı görülmüştür. Sertliğine rağmen, etik ilke ve esaslara bağlı kalan insanlar için yumuşak davranacağını belirtmiştir. Hutbelerinde Allah'tan sertliğini gidermesi ve cömert yapması için dua etmiştir. Kendisini konumundan dolayı güç zehirlenmesine sebebiyet verecek nefsinin tüm istek ve arzularını öz-denetim yoluyla düzenlemeye çalıştığı görülmüştür. Bu bağlamda bir bayram hutbesinde durduk yere kendisinin çocukluğunda kuru üzüm karşılığında çobanlık yaptığını ve zor şartlar altında çalıştığını anlatmıştır. Bu davranışını, içinde oluşan kibre yönelik duyguları bertaraf etmek amacıyla yapmıştır. Bununla birlikte, takipçilerinden kendisini sürekli denetim altında tutmalarını ve varsa yanlışlarını kendisine bildirmelerini istemiştir. Hz. Ömer'in güç kontrolü alt boyutunda elde edilen bulgulara göre şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, davranışlarını takipçilerin denetimine açık tutmalıdır

➤ Liderler, davranışlarını öz-denetim yoluyla etik liderlik özellikleri doğrultusunda düzenlemelidir.

Motivasyon boyutunun ikinci alt boyutu ise, **cesaretlendirmedir**. Hz. Ömer döneminde, devrin güçlü devletlerine karşı önemli başarılar kazanılmıştır. Bu başarının önemli etkenlerinden birisi de Hz. Ömer'in askeri personelini motive etmesidir. Sasani ve Bizans imparatorluklarının üstünlüklerine rağmen, insanları savaş konusunda teşvik etmiştir. Sadece savaş konusunda değil, takipçilerini görevlerini yapma hususunda da cesaretlendirdiği görülmüştür. Şam halkı, vilayette görevli bir Kadı'nın, yaşının genç olmasından dolayı Hz. Ömer'den onu görevden almasını istemişlerdir. Ancak Hz. Ömer bu talebi reddetmiş, genç Kadı'ya görevine devam etmesi konusunda motive



etmiştir. Benzer şekilde Basra ve Küfe valilerine, bölge halkının olumsuz tutumlarına rağmen görevlerine devam etmeleri konusunda cesaretlendirmiştir. Ayrıca, idarecilerini öğrenme ve öğretme konusunda teşvik etmiştir. İnsanların medeni cesaretlerini arttırma konusunda da davranışları olduğu görülmüştür. Kendisine savaş hakkında bilgi veren bir elçinin hitabetini beğenmiştir. Bunun üzerine elçiden kendisine anlattıklarını, diğer insanlara da hitap etmesi için teşvik etmiştir. Hz. Ömer'in cesaretlendirme alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, rakipleri güçlü olsa da rekabet için takipçilerini cesaretlendirmelidir.
- Liderler, astlarını takipçilerin olumsuz tutumuna rağmen, görevlerini yapma konusunda cesaretlendirmelidir.
- Liderler, öğrenme faaliyetleri konusunda takipçilerini cesaretlendirmelidir.
- Liderler, takipçilerinin medeni cesaretlerini arttırmak için onları cesaretlendirmelidir.

Araştırma kapsamında oluşturulan etik liderlik modelinin yedinci boyutu **diğerkâmlıktır**. Diğerkâmlığın alt boyutları ise; mütevazılık, yardımseverlik, takipçileri önemseme, cömertlik ve merhametlilik şeklindedir. Hz. Ömer'in **mütevazılık alt boyutuna** dair elde edilen bulgulara bakıldığında, yönetimi boyunca son derece mütevazı olduğu görülmüştür. Giyim- kuşam, yeme-içme ve binit konularında mütevazı bir yaşam sürmüştür. Sade ve gösterişsiz elbiseler giyinmeyi tercih etmiş, iyi cins atlara binmemiştir. Halife olmasına rağmen, sıradan insanların geçimini sağlayacak cüzi miktar maaş almıştır. İnsanların onu övmeleri karşısında böbürlenmemiş ve alçakgönüllülüğünü korumuştur. Yönetimi altındaki insanlara üstenci bir yaklaşım sergilememiştir. Hz. Ömer'in mütevazılık alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, günlük ihtiyaçlarında mütevazı davranmalıdır.
- Liderler, takipçileri ile mütevazı sosyal ilişkiler kurmalıdır.

Diğerkâmlığın ikinci alt boyutu ise **yardımseverliktir**. Hz. Ömer'in konuşmalarında yönetimi altındaki herkesin sorunların çözmede yardımcı olacağını belirten söylemleri olduğu görülmüştür. Bu amaçla kapısını herkese açık tutmuş, sorunları olanları kendisine gelmeleri için teşvik etmiştir. İdarecilerinin yardım

çağrılarını kulak vermiş, onlara maddi ve manevi destek olmuştur. Yönetimi altındaki insanları sadece idarecilerinin insafına bırakmamış, kendisi gece ve gündüz teftişlere çıkarak insanlara bizzat da yardımcı olmuştur. Hz. Ömer'in yardımseverlik alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, takipçilerin sorunları için iletişim kanallarını açık tutmalıdır.
- Liderler, yardıma muhtaç takipçilerin tespiti için teftiş yapmalıdır.
- Liderler, gerektiğinde astlarının hiyerarşisi altında insanların da sorunlarına çözüm getirmelidir.

Diğerkâmlığın üçüncü alt boyutu ise **takipçileri önemsemedir**. Hz. Ömer, fetih harekâtlarına önem vermesine rağmen, takipçilerinin can ve mal güvenliğini tehlikeye atacak hamlelere izin vermemiştir. Bu amaçla kayıplara yol açabilecek fetih harekâtlarına tereddütle yaklaştığı ve gerektiğinde izin vermediği görülmüştür. Düşmanların eline geçen Müslüman esirleri kendi kaderlerine terk etmemiş, onları kurtarmak için gerekli diplomasi ilişkilerini yürütmüştür. Kıtık yılında olduğu gibi, insanların yaşadığı açlık sorunları ile ilgilenmiş, özellikle bu dönemde insanların yemediği yiyecekleri yememiştir. Diğer vilayetlerden gelen misafirlerine, oradaki insanların genel durumu hakkında sorular sormuş, onların ihtiyaçlar ve isteklerini önemsemiştir. İnsanların yaşadıkları bölgeden memnuniyetsizliklerini dile getirdiklerinde, yaşam koşullarını iyileştirmek için gerekli çalışmaları yapmıştır. Örneğin Küfe şehrinin inşa süreci bu sebepten dolayı gerçekleşmiştir. İnsanların maddi refahlarının önemsemesinin yanı sıra, manen de gelişimleri için onlara eğitimler göndermiştir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in takipçileri önemseme alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, takipçilerinden gelen şikâyet, istek ve önerileri dikkate almalı ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır
- Liderler, takipçilerin güvenliğini, getirilerden önce düşünmelidir.
- Liderler, takipçilerin maddi refahının yanı sıra, kişisel gelişimlerinin de artmasını önemsemelidir.

Diğerkâmlığın dördüncü alt boyutu ise **cömertliktir**. Hz. Ömer'in hem Müslüman olduktan sonraki halifelik öncesi hayatında, hem de halifeliği döneminde kişisel servetini ihtiyaç sahiplerinin yararına kullandığı görülmüştür. Bu amaçla kendi ve ailesinin geçiminde artan mal varlığını dezavantajlı gruplara bağışlamıştır.

Kendisinden yardım isteyen insanları da geri çevirmemiş, sağlığı boyunca ihtiyaçlarını karşılamıştır. Bunun yanında tasarrufunda bulunan hazine mallarından da ihtiyaç sahiplerinin kullanmasını sağlamıştır. Kendisine ganimetlerden gelen payları kabul etmemiş, diğer hak sahibi askerler arasında paylaştırılmasını istemiştir. Hz. Ömer'in tüm bu uygulamalarına bakıldığında hazine malını kullanmadaki cömertliğini, belirli bir zümreye ayrıcalık tanımak amacıyla değil, ihtiyaç sahibi insanlara dönük kullandığı görülmektedir. Örneğin Medine'nin önde gelen kabilelerinin daha fazla maaş almak istemelerine karşı çıkmıştır. Buna karşın savaşta yaralanan bir gaziyi gördüğünde, ona diğerlerinden bin dirhem fazla verilmesini emretmiştir. Bu bağlamda Hz. Ömer'in cömertlik alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, cömert davranışlarını ihtiyaç sahibi takipçilerine yönelik yapmalıdır.

➤ Liderler, takipçilerin ücret politikalarında cömert davranmalıdır.

Diğerkâmlığın beşinci ve son alt boyutu ise **merhametlilik**dir. Hz. Ömer'in sert mizacına rağmen, merhametli bir halife olduğu görülmektedir. İlk bakışta zıt bir ilişki gibi görünse de bu durum onun etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı olması ile ilgilidir. Zira haksızlıklar yapanlara gazabını gösterirken; görevini hakkıyla yapanlara ve takipçilerine, karşı merhametli davranmıştır. Sadece insanlara değil, hayvanlara eziyet edenleri gördüğü zaman da azarlamış ve onları uyarmıştır. Ona göre merhamet, liderde olması gereken bir niteliktir. Öyle ki çocuğunu öptüğü için kendisini yadırgayan birisini, belde yöneticisi olarak atamaktan vazgeçmiştir. Savaşlar esnasında askerlerin durumları ile ilgili endişe duymuş, onlardan haber alamayınca uyuyamadığı olmuştur. Kimsesiz çocuklara sahip çıkmış ve onlara vasi tayin edilmesini istemiştir. Sadece Müslümanlara değil, gayri-müslim halka karşı merhametli uygulamaları olmuştur. Yeni fethedilen yerlerdeki vergi miktarlarını fazla bularak indirime gitmiştir. Hz. Ömer'in merhametlilik alt boyutuna dair elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

➤ Liderler, tüm canlılara karşı merhametle yaklaşmalıdır.

➤ Liderler, merhametli olmayı atamalarda bir kriter olarak dikkate almalıdır.

➤ Liderler, sadece sosyo-kültürel bağları olan insanlara değil, tüm farklı gruplara karşı merhamet ile yaklaşmalıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan etik liderlik modelinin sekizinci ve son boyutu **danışmadır**. Hz. Ömer'in danışma uygulamalarında elde edilen bulgular; danışmanın işlevselliği, askeri alanda danışma, sosyal ve iktisadi alanda danışma, idareci atamalarında danışma ve muhalif söylemlere saygı şeklinde alt boyutlara ayrılmıştır. **Danışmanın işlevselliği** alt boyutunda elde edilen bulgularda, Hz. Ömer'in danışma fonksiyonunu sistemleştirdiği ve kurumsallaştırdığı görülmüştür. Hem Hz. Muhammed (s.a.v.), hem de Hz. Ebubekir döneminde danışma fonksiyonu kullanılmıştır. Ancak Hz. Ömer döneminde sınırların genişlemesi, nüfusun çoğalması ve artan gelirler nedeniyle danışma fonksiyonu kurumsal bir kimliğe bürünmüştür. Bu bağlamda Hz. Ömer'in karar aşamalarında danışmanın önemini belirten söylemleri olduğu görülmüştür. Farklı görüşler arttıkça, kararların daha sağlam ve isabetli olacağını ifade etmiştir. Öyle ki ona göre kimseye danışmadan yapılan bir iş başarısızlığa mahkûmdur. Ancak danışacak kişilerin de faziletli (erdemli) kişiler olması gerektiğini söyleyerek, etik duyarlılığını bu alanda da göstermiştir. Hz. Ömer, bilhassa zor bir işle karşılaşıldığında, istişare yapılmasının makul ve mantıklı olacağını ifade etmiştir. Söylemlerinde olduğu gibi, pratik yönetim anlayışında danışma aracını kullandığı görülmüştür. Yönetime geldiği ilk zamanlarda zor meseleler ile karşılaştığında, görüşleri ile faydalı olabilecek insanlara yanında bulunmaları için çağrıda bulunmuştur. Bu amaçla önemli meselelerin görüşüldüğü danışma heyeti kurmuştur. Danışma heyetini, toplumun farklı kesimlerini temsil eden kişilerden oluşturmuştur. Bu sayede kararlarda geniş bir mutabakata ulaşmayı amaçladığı düşünülmektedir. Danışma heyetinde yer alan kişileri alanında uzman kişilerden seçmiş ve ilgili konularda onların görüşlerine başvurmuştur. Ayrıca takipçilerinde de ilgili konularda söz konusu kişilerin görüşüne başvurmalarını istemiştir. Danışmanın işlevselliği alt boyutunda elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, danışma heyeti kurmalı ve kararlarını danışma yoluyla almalıdır.
- Liderler, danışma heyetini erdemli kişilerden seçmelidir.
- Liderler, danışma heyetini alanında uzman kişilerden seçmelidir.
- Liderler, danışma heyetini farklı görüşlerin temsilcilerinden seçmelidir.

Danışmanın ikinci alt boyutu, **askeri alanda danışma** uygulamalarıdır. Hz. Ömer döneminde önemli savaşlar yapılmış ve sonucunda zaferler kazanılmıştır. Kadisiye ve Nihavend savaşlarında ordunun başında bizzat bulunmak istemiştir. Ancak bu isteğine rağmen, bunun uygun olup olmadığını danışma heyetine sormuştur. Her iki

örnekte de danışma heyetinde yer alan isimler, Hz. Ömer'in bizzat savaşta bulunmaması gerektiği yönünde belirtmiştir. Hz. Ömer, görüşü aksine olmasına rağmen verilen tavsiyelere uymuştur. Kudüs'e gidip gitmeme konusunda da danışma heyetinin görüşleri ile hareket etmiştir. Burada iki farklı görüşü de benimseyenler olsa da, gerekçelerini makul bulduğu için gitme konusunda karar almıştır. Doğru ve isabetli karar vermek için toplumun bütün kesimlerinin görüşlerinden yararlanmıştır. Hürmüzan, İran asıllı ve sonradan Müslüman olan birisidir. İran bölgesinde yer alan İsfahan şehrine yapılacak askerî harekâta ise Hürmüzanın görüşleri doğrultusunda karar vermiştir. Askeri alanda danışma alt boyutunda elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, stratejik kararlarda danışma heyetinin görüşünü almalıdır.
- Liderler, gerektiğinde konu ile ilgili bilgi sahibi örgüt dışarısındaki aktörlerin görüşüne başvurmalıdır.

Danışmanın üçüncü alt boyutu, *sosyal ve iktisadi alanda danışma* uygulamalarıdır. Hz. Ömer, sosyal hayattaki karmaşaları önlemek için hicri takvim uygulamasını başlatmıştır. Takvimin hangi tarihten başlatılması gerektiğini danışma heyetine sunmuştur. Farklı görüşlerden, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) hicret ettiği tarihin baz alınması önerisini kabul etmiştir. Beytülmalın ihdas edilmesi de Velid b. Hişam'ın önerisi ile gerçekleşmiştir. Ticaret maksadıyla gittiği devletlerde böyle bir kurumun varlığından Hz. Ömer'e bahsetmiştir. Bunun üzerine Hz. Ömer, gerekli ve faydalı olacağını düşündüğü için, bu öneriyi hayata geçirmiştir. Ganimetlerin paylaşılması konusunda etrafındakilere danışmıştır. Sevad arazilerinin taksimi meselesinde, herkesin fikrini açıkça belirtmesini isteyerek, danışmanın etkinliğini sağlamaya çalışmıştır. Sosyal ve iktisadi alanda danışma alt boyutunda elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, takipçilerinin örgüt yararına yaptığı önerileri değerlendirmelidir.
- Liderler, danışma heyetindeki insanları görüşlerini açıklama noktasında cesaretlendirmelidir.

Danışmanın dördüncü alt boyutu, *idareci atamalarında ve idarecilerle danışma* uygulamalarıdır. Hz. Ömer'in idareci atamalarında, danışma heyetinde yer alan kişilerin görüş ve önerilerini dikkate aldığı görülmüştür. Muğire b. Şu'be'nin Küfe valiliğine ve Sa'd b. Ebu Vakkas'ın Kadisiye savaşında orduya komutan olarak

atanma süreci bu şekilde gerçekleşmiştir. Hz. Ömer, Küfe halkından hayıflanmış ve oraya kimi vali olarak atayacağını sormuştur. Muğire b. Şu'be, Hz. Ömer'e atayacağı kişide olması gereken nitelikleri sıralamıştır. Muğire'nin görüşünü beğenen Hz. Ömer, onu Küfe'ye vali olarak atamıştır. Kadisiye savaşı öncesinde orduya komutan arayışı içerisindeyken de danışma heyetinin Sa'd b. Ebu Vakkas'ı önermesi üzerine onu atamıştır. Atamalarda olduğu gibi, idarecilerin de görevleri ile alakalı görüşlerinden faydalanmış, onları karar sürecine dâhil etmiştir. Ahnef b. Kays, bir askerî harekâtın durdurulmasını istemiş ve Hz. Ömer onun ısrarları doğrultusunda bu yönde karar vermiştir. Nu'man b. Mukarrin örneğin de olduğu gibi, yeri geldiğinde görev değişikliği taleplerini de kabul etmiştir. Ayrıca idarecilerinin görevleri esnasında işlerini kolaylaştıracak taleplerini de dikkate aldığı görülmektedir. İdareci atamalarında ve idarecileri danışma alt boyutunda elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, atama ve terfilerde danışma fonksiyonu kullanmalıdır.
- Liderler, astlarından gelen talep ve önerileri dikkate almalıdır.

**Muhalif söylemlere saygı**, danışmanın beşinci ve son alt boyutudur. Hz. Ömer'in Müslüman olmadan önce, Müslümanlara ağır işkencelere varan davranışları olduğu bilinmektedir. Müslüman olduktan sonra ise sadece dindaşlarına değil, diğer dine mensup insanların haklarını da saygılı bir şekilde davranmıştır. Bu durum Hz. Ömer'in Kur'an'a sıkı sıkıya bağlı olması ve halifeliğini önce Kur'an'ın hükümlerine göre, sonra da sünnete göre yapmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda Kur'an hükümlerine istinaden, kendisine yapılan itirazlara karşı son derece mütevazı davranmış ve gerektiğinde geri adım atmıştır. Mehir miktarlarına sınırlama getirdiği bir kararda, bir kadının Nisa suresinin dördüncü ayetini delil göstermesi ve Hz. Peygamber'in (s.a.v.) mehir miktarlarına karışmaması hususunu hatırlatması sonrası hayıflanmış ve kararından vazgeçmiştir. Benzer şekilde Uyeyne B. Hısn'ın kendisine karşı kaba tavırlarla hakaretimiz ifadelerine, Hur b. Kays'ın '*Kolaylığı seç, iyi olanı emret, cahillere aldırış etme*' (A'râf Suresi- 199. Ayet) ayetini hatırlatması üzerine geri adım atmıştır. Muhalif söylemlere saygı alt boyutunda elde edilen bulgular ışığında şu **önerilerde** bulunulabilir;

- Liderler, takipçilerinin etik ilkeleler çerçevesindeki muhalif söylemlerine saygı göstermelidir.

- Liderler, takipçilerinden gelen itirazları göz önünde bulundurarak, etik ilkeler çerçevesinde gerektiğinde kararlarını revize etmelidir.

Etik liderlik literatüründe, bir kişinin etik bir rol modele sahip olması ve örgütün etik bağlamı, etik liderliği etkileyen durumsal faktörler olarak açıklanmıştır. Bir kişinin etik bir rol modele sahip olması, onun etik bir lider olma eğilimini arttırmaktadır. Bu bağlamda Hz. Ömer, Hz. Muhammed (s.a.v.) ve Hz. Ebubekir'i '*iki arkadaşım*' diye diyerek anmış, onların yönetimleri boyunca yanında bulunmuş ve kendi yönetiminde onların uygulamalarından yararlanmıştır. Bu söylemlerinden dolayı, Hz. Ömer'in onları örnek aldığı anlaşılmaktadır. Diğer durumsal faktör ise örgütün etik bağlamıdır. Buna göre etik bağlamı güçlü örgütlerde, etik liderlik daha kolay olurken, tersi durumda ise zorlaşmaktadır. Hz. Ömer'in döneminde sosyo-kültürel özelliklere bakıldığında, geleneksel bir yaşam biçimi sürüldüğü ve kurumsallaşmanın henüz tam olarak benimsenmediği görülmektedir. Ayrıca Arap coğrafyasında kabilecilik kültürü hâkimdir. Bu anlayışa bağlı olarak, toplumun önde gelen kabile arasında çıkar çatışmaları yaşanmıştır. Ancak Hz. Ömer'in yönetimi boyunca herkese ve her sınıfa eşit mesafede yaklaştığı ve ayrıcalık taleplerine müsamaha göstermediği anlaşılmaktadır.

Tüm bu bulgular ışığında, çalışmanın ana problemi çerçevesinde (*Hz. Ömer'in liderlik uygulamaları, günümüz yöneticilerine etik bakımdan bir model olabilir mi?*), Hz. Ömer'in modern liderlik kuramlarından etik liderlik davranışlarına uygun bir yönetim anlayışı taşıdığı kanaatine varılmıştır. Araştırma modelinde yer alan bütün boyutlara uygun davranışlar sergilediği görülmüştür. Etik liderlik literatüründe, etik liderlik davranışsal özellikleri ile ilgili evrensel bir mutabakat sağlanmışken, bu özelliklerin ne şekilde ve nasıl gerçekleştiği ile ilgili çalışmalar kısıtlıdır. Ancak liderlik özelliklerinin uygulamadaki karşılığını, liderlerin hayatlarını gözlemlemek ve araştırmakla görmek mümkündür. Bu bağlamda çalışmada Hz. Ömer'in etik yönetim anlayışın ortaya çıkarılmış ve dolaylı bir gözlem yapılması sağlanmıştır. Zira etik liderliğin esası, takipçilerine etik bakımdan rol model olmak ve takipçilerin bu davranışları sosyal öğrenme yoluyla öğrenmesi sürecidir. Bu çalışmanın, yöneticilere ve yönetici adaylarına katkı sağlaması umulmaktadır. Liderlerin, Hz. Ömer'in uygulamaları, günümüz koşullarında ortaya çıkan sorunların çözümünde, mevzuata

uygun bir şekilde yararlanmaları amaçlanmaktadır. Örneğin Hz. Ömer'in etik dışı davranışlarda, kırbacı bir tedip ve cezalandırma yöntemini kullanmıştır. Günümüz konuşlarında liderler, örgüt prosedürlerine uygun bir şekilde kınama, uzaklaştırma ya da görevden alma yöntemlerine uygulayabilir. Yahut Hz. Ömer'in göreve başlayan her valisine etik tavsiyelerin yer aldığı bir yazı verdiği gibi, çalışanlara kurumsal e-posta adreslerinden etik sorumlulukları hatırlatılabilir. Etik liderlik ilkeleri konusunda bir mutabakat sağlanmış olsa da, uygulanma ve önem dereceleri toplumdan topluma, kültürden kültüre değişmektedir. Zira etik liderlik teorisyenleri normatif olarak uygun davranışları muallâkta ve ucu açık bırakmıştır. Bu yüzden etik liderlik alanı ile ilgili çok sayıda çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Kur'an ve sünnet ışığında yönetimini sürdüren Hz. Ömer'in etik liderliğinin tasvir edildiği bu çalışmanın, alanına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Çalışma sürecinde Hz. Ömer 'in çok yönlü bir şahsiyet olduğu görülmüştür. Ancak çalışma yönetim ve organizasyon disiplini kapsamında ve onun etik liderliği sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda araştırmacılara şu **öneriler** sunulmuştur.

- Hz. Ömer'in yönetim anlayışı, farklı disiplinler bağlamında araştırılabilir.
- Çalışma ışığında, özgün bir etik liderlik ölçeği geliştirilebilir.
- Farklı alanlarda, farklı kültür ve medeniyetlere ait liderlerin yönetimleri araştırılabilir.
- Etik liderlik ve din ilişkisi araştırılabilir.
- Hz. Ömer dışında, diğer halifelerin yönetimi etik liderlik kapsamında araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- Âdem, H. (2016). İslam'da Yönetim ve Adalet Anlayışı. *Yenifikir Uluslararası Hakemli Akademik Fikir Araştırma Dergisi*, 7(17), 72-92.
- Ağırman, C. (2018). Hadis Kaynaklarında Hz. Ömer'in Hangi Konularda Zikredildiği. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*, Sivas, Türkiye.
- Ahatlı, E. (2013). "Zeyd B. Hattâb", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/zeyd-b-hattab> (ET:15.05. 2021).
- Akarsu, M. (2018). Hz. Ömer Döneminde Yönetim ve Yöneticilerin Uygulamalarından Kesitler. *İslam Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (4), 63-93.
- Akarsu, M. (2018). İlk Dönem İslam Tarihinde Yargının Kurumsallaşmasında Dört Halifenin Rolü. *Eskiye Dergisi*, (37), 57-79.
- Akbaş, M. (2010). Hz. Ömer'in Kırbacı. *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 15(1), 57-70.
- Akbaş, M. (2011). Hz. Ömer Dönemindeki Fetihlerin Ardından Gerçekleştirilen Tebliğ Faaliyetleri (Irak-Suriye-Cezire-Mısır). *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 16(2), 115-137.
- Akbaş, M. (2018). Hz. Ömer Dönemi Fetihleri. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*, Sivas, Türkiye.
- Aktan, C. C. (2009). Ahlak ve Ahlak Felsefesine Giriş. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 38-59.
- Aktaş, K. (2014). Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32.
- Aktaş, Ö. (2018). Hz. Ömer'in Basra Valisi Muğîre B. Şu'be'yi Görevden Almasıyla İlgili Rivayetlerin Değerlendirilmesi. *Universal Journal Of Theology*, 3(1), 39-52.
- Akyol, C. & Dikici, A. (2009). Şiirle Öğretim Tekniğinin Öğrencilerin Başarı ve Tutumlarına Etkisi. *İlköğretim Online*, 8(1), 48-56.
- Alada, V. (2020). Sosyal Mübadele Teorisi Perspektifinden Faiz: Bir Değerlendirme. *İmgelem*, 4 (7), 423-437.

- Alioğulları, Z.D. (2019). *Çalışanlarda Makyaavelizm ve Narsizm Kişilik Özelliklerinin Etik Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Alan Çalışması*. Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Alkan, P.D. (2016). *Etik Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Altıparmak, İ. B. (2018). Sosyal Öğrenmenin Aile İçi Şiddete Etkisi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(34), 233-262.
- Altun, İ. (2013). Ehl-i Beyt'te Hz. Ebû Bekir, Hz. Ömer ve Hz. Osman Sevgisi. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (39), 265-292.
- Apak, A. (2018). Hz. Ömer Döneminde Müslümanların Mısır'ı Fethi. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*, Sivas, Türkiye.
- Apaydın, Y.H. (2008)."Re'y", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/re-y> (ET: 10.10.2021).
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arıkök, M. (2017). *Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama*. Kocaeli: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Arslan, İ. (2018). Ubeydullah B. Ömer'in Hayatı ve Siyasî Faaliyetleri. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Arslan, M. (2001). Hellenistik Dönem'e Damgasını Vuran Yaratıcı Felsefe Sistemleri: Epikürosçuluk ve Stoacılık. *Arkeoloji ve Sanat Dergisi*, 100, 19-28.
- Arslantürk, G. & Şamyanlı, Z. B. (2021). "Ahlaki Olanı Düşünmeyi Düşünmek": Bilinçli Farkındalık, Üstbiliş ve Ahlaki Üst Biliş Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Model. *Journal Of Awareness*, 6 (3), 115-121.
- Aslan, N. (2018). Gâî Yorum/Makâsıd Açısından Hz. Ömer'in Sevad Arazisi ile İlgili Uygulamasına Yönelik Bir Değerlendirme, *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 691-717
- Aslan, R. (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19. *Ayrıntı Dergisi*, 8 (85), 35-41.
- Atalan, M. (2012). Cenknâmelerde Hz. Ebû Bekir, Hz. Ömer ve Hz. Osman'ın Yeri. *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.

- Atalay, A. (2018). Hz. Ömer' n Fıkıh İlmindeki Yeri. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Ayar, K. (2018). Hz. Ömer'in Basra Valisi Ebû Mûsâ El-Eş'arî ile İlişkileri. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Ayaz, M.F. (2014). Devlet Yönetimi. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 143-155.
- Aydın, E. (2017). Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 547-562.
- Aydınlı, O. (2018). Hz. Ömer'in Ebu Ubeyde B. El-Cerrah ile İlişkisi. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Aydınlı, O. (2020). Kudüsün Fethi ve Hz. Ömer Emannamesi. *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(1), 608-630.
- Azimli, M. (2015). *Dört Halife'yi Farklı Okumak -2- Hz. Ömer*. Ankara: Ankara Okulu Yayınları
- Aziz, A. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bahar, B. (2019). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 237-242.
- Balcı, İ. (1999). Hz. Ebû Bekr Döneminde İç Siyaset ve İdare. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 11(11), 175-216.
- Balcı, İ. (2003). Diplomat ve Devlet Adamı Yönüyle Hz. Ömer. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 16 (16), 185-204.
- Balcı, İ. (2005). Hz. Ömer'in Komutan Atama Stratejisi: Sa'd B. Ebî Vakkâs ve Ebû Ubeyde B. El-Cerrâh Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 20 (20-21), 171-211.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barış, M. N. (2018). Hz. Ömer'in Yönetim Anlayışı. *Diyanet İlmi Dergi*, 54(3), 121-148.

- Barış, M.N. (2019). Hz. Ebû Bekir Döneminde Devlet Yönetimi. *Social Sciences*, 14(5), 2027-2044.
- Barış, M.N. 2018. Hz. Ömer Döneminde Adlî Teşkilat. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*, Sivas, Türkiye.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Baş, M (2017). Güven Toplumu Oluşturmanın Temel İlkeleri (Samimiyet, Kardeşlik, Adalet ve Müsavat). *Edebali İslamiyat Dergisi*, 1(1), 133-147.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Bayraktacı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kurami ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 198-210.
- Bayraktutan, A. (2022). Din Psikolojisi Açısından Hz. Ömer'in Bireysel Kişiliği. *Genç Mütefekkirler Dergisi*, 3(1), 210-229.
- Bayraktutar, M. (2018). Hz. Ömer'in Hz. Peygamber'in Tasarruflarına Yaklaşımı Bağlamında Hikmet Arama Anlayışının Kritiği. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Belâzürî. (2020). *Ensâbü'l-Eşrâf İslam Tarihinde Öncü Şahsiyetler, Siyer. 1.Cilt* (Çeviri: Mehmed Akbaş ve Musa K. Yılmaz). İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Yayınları
- Belâzürî. (2020). *Ensâbü'l-Eşrâf İslam Tarihinde Öncü Şahsiyetler, Hz. Ali ve Çocukları Hz. Abbâs ve Çocukları. 2. Cilt.* (Çeviri: Adnan Demircan ve Musa K. Yılmaz). İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Yayınları
- Bhatti, N. Maitlo, G. M. Shaikh, N. Hashmi, M. A. & Shaikh, F. M. (2012). The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction. *International Business Research*, 5 (2), 192.
- Bıçak, A. (1996). Tarih Bilinci. *Felsefe Dünyası*, 20 (Bahar Sayısı), 48-58.
- Boynukalın, E. (2003). "Makāsıdü'ş-Şerîa", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/makasidus-seria> ( ET: 11.01.2021).
- Bozkurt, N. (1995). "Eman", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://Islamansiklopedisi.Org.Tr/Eman#1> (ET: 12.02.2021).

- Bozkurt, N. (2002). "Kubbetü's-Sahre", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/kubbetus-sahre> (ET: 20.12.2021).
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E. Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-193
- Cerrahoğlu, İ. (1988). "Abdullah B. Mes 'Ûd", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/abdullah-b-mesud> (ET: 23. 12.2021).
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Ceyhan, A. & Koyuncu, F. (2017). Dört Halifeye Dair Menkıbeler ve Râfizî'ye Nasihatler. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal Of Social Sciences*, 41(1), 1-43.
- Cide, Ö. (2017). Hz. Ömer'in Yönetim İlkeleri. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 4, 141-157.
- Çağrııcı, M. & Aydın, M.S. (1989). "Ahlâk", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/ahlak#1> (ET: 18.07. 2021).
- Çağrııcı, M. (1997). "Hayâ", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://Islamansiklopedisi.Org.Tr/Haya> (ET: 01.02. 2022).
- Çağrııcı, M. (1998). "Hilim", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/hilim> (ET: 02.02. 2022).
- Çağrııcı, M. (2000) "İffet", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://Islamansiklopedisi.Org.Tr/İffet>. (ET: 03.02. 2022).
- Çağrııcı, M. (2008). "Rıfk", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/rifk> (ET: 03.02.2022).
- Çağrııcı, M. ve Uludağ, S. (2001) "İstikamet", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://Islamansiklopedisi.Org.Tr/İstikamet> (ET: 04.03.2022).
- Çakır, Z. (2006). Dört Halife Döneminde Talha B. Ubeydullah. *İstem*, (7), 175-202.
- Çalışal, S. & Yücel, L. (2019). Hizmetkâr Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6 (3), 167-172.

- Çaylak, A. (2018). İslam Siyasi Düşüncesine Hâkim Olan Genel ve Temel İlkeler. *Muhafazakâr Düşünce Dergisi* 43. Sayı: Doğu'nun Hikmeti, 137-152.
- Çekmecelioğlu, H. G. & Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 5(2), 79-94.
- Çelik, H. (2010). Fey Ganimet Ayetleri Çerçevesinde Hz. Ömer'in Sevad Arazisi Hakkındaki Uygulamasının Değerlendirilmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (15), 71-94.
- Çelik, Y. (2018). Hz. Ömer'in Devlet Yönetiminde Sosyal Hizmet Uygulamaları. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Çiçek, İ. & Aslan, A. E. (2020). Kişilik ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 137-147.
- Çiftçi, A. (2018). Hz. Ömer'in Fıkıh Anlayışının Hanefî Mezhebine Yansımaları (Haber-İ Vâhid ve İstihsan Örneği). *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Çil, H. (2012). Halife Ömer B. Hattab Devrinde Etkili Yönetim. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 331-352.
- Çil, H. (2012). Liderlik Teorilerine Göre Hz. Ömer'in Liderliği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 198-215.
- Çil, H. (2018). Halife Ömer'in Liderlik ve Yönetim Anlayışı. *Uluslararası Hz. Ömer Sempozyumu*. Sivas, Türkiye.
- Daniels, S. E., Lawrence, R. L. & Alig, R. J. (1996). Decision-Making And Ecosystem-Based Management: Applying The Vroom-Yetton Model To Public Participation Strategy. *Environmental Impact Assessment Review*, 16(1), 13-30.
- De George, R. T. (2005). A History Of Business Ethics. *In Paper Delivered At The Third Biennial Global Business Ethics Conference*. Santa Clara, CA: Markkula Center For Applied Ethics.
- De Hoogh, A. H. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical And Despotic Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 297-311.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship Of Transformational And Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies. *Group & Organization Studies*, 13 (4), 456-467.

- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algulamaların Aracı Rolü*. Kayseri: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Dictionary. Cambridge. (2021). Ethics. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-turkish/ethics> (ET: 02.01.2021).
- Dictionary. Cambridge. (2021). Leader. <https://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/English-Turkish/Leader> (ET: 03.05.2021).
- Dictionary. Cambridge. (2021). Spiritual. <https://dictionary.cambridge.org/dicturkish/spiritualSpiritual> (ET: 04.04.2021).
- Dirik, M. (2012). İslam Hukuku'nda Ceninin Mal Varlığı Hakları. *İslam Hukuku Araştırmaları Dergisi*, 20, 211-235.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2014). Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1), 269-292.
- Duran, M. S. (2017). Kant'ın Ödev Ahlakı Üzerine. *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, (6), 57-84.
- Dürre, M. (2020). Nietzsche'nin Nihilizm Söylemi. *Felsefe Arkivi*, (52), 83-96.
- Ed-Dûrî, A. (1995). "Emîr", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/emir--idareci> (ET: 05.05.2022).
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif Liderlik Modeli*. Burdur: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Erdem, O. & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213.
- Erkal, M. (1992) "Beytülmal", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/beytulmal> (ET: 03.03.2022).
- Erkutlu, H. V. & Chafra, J. (2006). Relationship Between Leadership Power Bases And Job Stress Of Subordinates: Example From Boutique Hotels. *Management Research News*. 29 (5), 285-297.
- Erul, B. (2012) "Uyeyne B. Hısn", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://İslamansiklopedisi.Org.Tr/Uyeyne-B-Hisn> (ET:09.02.2022).

- Erul, B. (2013) "Zeyd B. Sâbit", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/zeyd-b-sabit> (ET. 09.08.2021).
- Esmer, Y, Özdaşlı, K. (2018). *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Fayda, M. & Koçak, M. (2019). Ömer. Temel İslam Ansiklopedisi. Cilt 6.437-448.İstanbul: İsam Yayınları.
- Fayda, M. (1981). Hz. Ömer ve Ticaret Mallan Vergisi veya Uşûr.*Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 25(3-4), 169-178.
- Fayda, M. (1993) "Cerîb", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://İslamansiklopedisi.Org.Tr/Cerib> (ET: 03.05. 2022).
- Fayda, M. (2019). Hulefâ-yi Râşidîn. Temel İslam Ansiklopedisi. Cilt 4.23-17.İstanbul: İsam Yayınları.
- Fiaz, M. Su, Q. & Saqib, A. (2017). Leadership Styles And Employees' Motivation: Perspective From An Emerging Economy. *The Journal Of Developing Areas*, 51 (4), 143-156.
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects Of Leadership Training And Experience: A Contingency Model İnterpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4) 453-470.
- Fry, L. W. & Matherly, L. L. (2006). Spiritual Leadership And Organizational Performance: An Exploratory Study. *In Annual Meeting Of The Academy Of Management, (11-16 Ağustos)* Atlanta-Georgia.
- Fry, L. W. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gastil, J. (1994). A Meta-Analytic Review Of The Productivity And Satisfaction Of Democratic And Autocratic Leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.
- Gert, B. (2015). *The Definition Of Morality*. In E. N. Zalta (Ed.), The Stanford Encyclopedia Of Philosophy. Retrieved From [Http:// Plato.Stanford.Edu/Archives/Fall2015/Entries/Morality-Definition](http://Plato.Stanford.Edu/Archives/Fall2015/Entries/Morality-Definition)
- Gözler, K. (2019). *İngilizce Karşılıklarıyla Hukukun Temel Kavramları*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 65-79.



- Günel, D. Civelek, M. E. & Karabulut, A. T. (2016). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma (Organizational Culture And Work Ethics). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*.14-Özel, (28), 251-265.
- Güney, S. (2020). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Güzel, A. (2020) Cähiliye Dönemi Araplarında Şiir Konuları. *Akademik Siyer Dergisi*, (2), 80-104.
- Hatiboğlu, İ. (2008) "Sa‘D B. Ebû Vakkās", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://Islamansiklopedisi.Org.Tr/Sad-B-Ebu-Vakkas> (ET: 05.05.2022).
- Hazer, D. (2003). Hz. Ömer’e Göre Arap Şiiri ve Şairleri. *İslâmî Araştırmalar Dergisi*,16 (3), 359-364.
- Hersey, P. Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, And The Impact Of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review Of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975). Path-Goal Theory Of Leadership. *Washington Univ Seattle Dept Of Psychology*, 9, 81-97.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory Of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*. 76-06.
- İşık İnan, Ö. & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- İbnü’l Cevzi. (2018). *Emirül Müminin Hz. Ömer'in Hayatı ve Tarihi*. (Çeviri: Cüneyt Aydın). İstanbul: Geniş Hayal Yayınevi.
- İbnü’l Esir. (2008). *El- Kâmil Fi’t Tarih*. 2.Cilt. (Çeviri: Ahmet Ağırakça, Beşir Eryarsoy, Zülfikar Tüccar, Abdülkerim Özaydın, Yunus Apaydın, Abdullah Köse). İstanbul: Bahar Yayınları.
- İpşirli, M. (2022) "Kazasker", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://Islamansiklopedisi.Org.Tr/Kazasker>. (ET: 30.12.2022).
- Jordan, J. Brown, M. E. Treviño, L. K. & Finkelstein, S. (2013). Someone To Look Up To: Executive–Follower Ethical Reasoning And Perceptions Of Ethical Leadership. *Journal Of Management*, 39 (3), 660-683.

- Kalshoven, K. Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development And Validation Of A Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 51-69.
- Kapar, M. A. (2019). Hâtıb B. Ebû Beltea Hayatı ve Faaliyetleri. *İstem*, (33), 1-19.
- Karacabey, S. (2008)."Sa 'D B. Rebî '", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://İslamansiklopedisi.Org.Tr/Sad-B-Rebi> (ET: 09.08.2022).
- Karadeniz, O. (1995). "Fâcir", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/facir> (ET: 08.08.2022).
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kaya, M. (2006). *Hız. Ömer'den 111 Hâtırâ*. İstanbul: Erkam Yayınları.
- Kayadibi, S. (2018). An Approach On The Role Of Government In The Context Of An Islamic State: Religion And Politics. *Journal of Islamic*, 3(14), 78-101.
- Kayadibi, S. (2019). The State As An Essential Value (Darüriyyât) of the Maqâşid al-Sharî 'ah. *Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah*, 19 (1). 1-18.
- Kesgin, A. (2009). Etik Üstüne. *Dini Araştırmalar*, 12 (35), 143-160.
- Ketenci, T. & Topuz, M. (2009). Kant ve Nietzsche'de İsteme Kavramı. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 1-16.
- Kılavuz, R. (2002). Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (2), 255-266.
- Kılıç, Ü. (2002). Küfelilerin Hız. Osman'a Muhalefet Etmelerinin Sebepleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 239-260.
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Kıran, A. (2019). Amr Bin Âs ve Arapların Deveden Denize Macerası. *Tarih ve Gelecek Dergisi*, 5(3), 572-583.
- Koç, M. Çolak, T. S. Kocaman, O. & Bayraktar, B. (2009). Kohlberg'in Ahlakî Gelişim Kuramına Göre Üniversite Öğretim Elemanları ile Öğrenciler Arasındaki Etkileşimin Ahlakî Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 757-771.
- Koçak, A. & Özgür, A. (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. *Selçuk İletişim*, 4(3), 21-28.

- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları
- Kohlberg, L. & Kramer, R. (1969). Continuities And Discontinuities İn Childhood And Adult Moral Development. *Human Development*, 12(2), 93-120.
- Koparal, C. & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Diyanet İşleri Başkanlığı, 2011. *Kur'an-ı Kerim Meâli*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Kurtuluş, B. (2005). İş Ahlakı: Geçmişte ve Günümüzde. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 737-759.
- Lewis, B. (2019). Tarihte Araplar. (Çeviri: Yusuf Tan). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Macit, M. H. (2009). Deontological Criticism Of Teleological Ethics Conception [Utilitarian Ethics And Duty Ethics]. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 13, 83-91.
- Mcgregor, D. (1960). Teoría X Y Teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, 4, 06-13.
- Mert, R. (2019). Bir Arada Yaşama Bağlamında Hz. Ömer Döneminde Kudüs. *Milel ve Nihal*, 16(1). 199-215.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal Of Management & Information Systems (Ijmis)*, 14(5), 31-42.
- Muhammed B. Cerir Taberi. (2021). *Tarih-i Taberi 3. Cilt*. (Çeviri: M. Faruk Gürtunca). İstanbul: Sağlam Yayınları.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles. *Advances İn Management*, 7(2), 57-62.
- Narcıkara, E. B. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve İş Ortamında Anlam Arayışı. *Alanya Akademik Bakış*, 2(1), 11-25.
- Öğüt, S. (2000). "İhram", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://İslamansiklopedisi.Org.Tr/İhram> (ET: 09.09. 2022).
- Ömer, C. (2017). Hz. Ömer'in Yönetim İlkeler. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4 (7), 141-157.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 91-103.

- Öner, A. (2020). Hz. Ömer Döneminde Şûrâ Uygulamaları. *Ekev Akademi Dergisi*, (84), 1-19.
- Önkal, A. (1991). "Amr B. Âs", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://İslamansiklopedisi.Org.Tr/Amr-B-As> (ET: 11.02. 2022).
- Örücü, E. & Çoban, M. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (52), 1-15.
- Özalp, İ., Eren, G. & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 161-205
- Özcan, M. (2007). Cahiliyye Dönemi Arap Edebiyatında Şiir Sanatı. *Eskişeni*, (5), 107-111.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özdemir, H. (2013). *Hz. Ömer'in Yüz Veciz Sözü*. İstanbul: Çelik Yayın Evi.
- Özel, A. (1993). "Cihad". Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://islamansiklopedisi.org.tr/cihad#1> (ET: 12.12.2022).
- Özlem, D. (2004). *Etik-Ahlak Felsefesi*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Özsoy, E. & Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- Patak, V. Jena, B. and Kalra, S. (2013). Qualitative Research. *Perspectives in Clinical Research*. 4(3), 192-193
- Pearce, A. & Robinson, R. (2011). Strategic Managment: Formulation, Implementation And Control (Çeviri: Barca, M (2015)). Ankara: Nobel Yayınları.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination Of The Endorsement Of Ethical Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rosenstock, I. M., Strecher, V. J., & Becker, M. H. (1988). Social Learning Theory And The Health Belief Model. *Health Education Quarterly*, 15(2), 175-183.

- Sabuncu, Ö. (2018). Hz. Ömer Dönemi Kurumsallaşma Faaliyetleri. *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (39), 135-154.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-Ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership Styles: Relationship With Conflict Management Styles, *International Journal Of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
- Sağıroğlu, Ö. (2012). *Hz. Ömer: Hayatı, Hilafeti, Adaleti*. İstanbul: Yasin Yayıncılık.
- Sağlar, J. & Kandemir, C. (2007). Enron Olayı: Muhasebe Hilesi Mi, Sistem Hatası Mı? *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi*, 11(1), 20-39.
- Sallabi, M.A. (2018). *İkinci Halife Hz. Ömer(ra) Hayatı, Şahsiyeti ve Dönemi*. (Çeviri, Dr. Mehmet Akbaş). İstanbul: Ravza Yayınları.6. Baskı.
- Sayım, F. (2015). Etik ve İş Etiği Kavramları. *Akademik Arge Dergisi-Sosyal Bilimler*, 15(1), 23-32.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şenel, S. A. & Arslan, Ö. (2019). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde Adli Muhasebe Mesleğinin Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 293-308.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şibli Nu'mani. (2015). *Bütün Yönleriyle Hz. Ömer ve Devlet İdaresi*, (Çev. Talip Yaşar Alp). İstanbul: Mahya Yayıncılık.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Taş, M. (2021). *Duygusal Emek ile İş Doyumu İlişkisinde Kendini Ayarlamamanın Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Tatlıoğlu, S. S. (2021). Öğrenmeye Sosyal-Bilişsel Bir Bakış: Albert Bandura. *Sosyoloji Notları*,5(1), 15-30.

- Tonus, H. Z. & Oruç, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context İn Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., Brown, M. (2000). Moral Person And Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership. *California Management Review*, 42,128-142.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80 (1), 57-83.
- Tümer, G. (1994). "Din", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://İslamansiklopedisi.Org.Tr/Din#1-Genel-Olarak-Din>. (ET:02.02.2021).
- Türk Dil Kurumu. (2010). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK
- Uludağ, S. (2013). "Vera ", Tdv İslâm Ansiklopedisi, <https://İslamansiklopedisi.Org.Tr/Vera>. (ET: 10.05.2022).
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Vugt, M. Jepson, S. Hartman, C., & De Cremer, D. (2004). Why Autocratic Leadership Might Fail İn Solving Public Good Dilemmas: The Importance Of Group Stability. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 40, 1-20.
- Vatanserver, Ç. (2017). Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderliği Yorumlamak: Turgut Uzer'in Olymp ve Faniler Kitabı *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 43-68.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). Leadership And Decision-Making (Vol. 110). University Of Pittsburgh Pre.
- Wikipedia, 2021. Laissez Faire [https://tr.wikipedia.org/wiki/Laissez\\_faire](https://tr.wikipedia.org/wiki/Laissez_faire) (ET: 02.05. 2021).
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yardımcı, A. B. (2018). *Sinoplu Filozof Diogenes (Diyojen) ve Etik Anlayışı*. (Ed. Kıran, Ö.), Sosyal Bilimciler Gözüyle Sinop. Ankara: Berikan Yayıncılık.
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180

- Yeşilçayır, C. (2014). Thomas Hobbes'un Geleneksel Siyaset Felsefesine Karşı Çıkışı. *Mavi Atlas*, (2), 62-72.
- Yıldıran, C. (2017). *Mevlâna'nın Yönetime Özgü Fikirlerinin Konyalı Girişimci Ve Yöneticiler Üzerindeki Etkileri*. Karabük: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. (2020). Kişiliğin Karanlık Yönü Bağlamında Narsisizm ve Hubris Sendromu İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Perspektif Denemesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 67-76.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know And What Questions Need More Attention. *Academy Of Management Perspectives* 26(4),66-85.
- Yukl, G. (2013). *Örgütlerde Liderlik*. (Çeviri: Şahin Çetin ve Resul Baltacı, 2018). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure Of Ethical Leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives Of Leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 6- 16.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Etkin Liderlik Modeli .....	35
<b>Tablo 2:</b> Etik Liderlik İlkeleri .....	109
<b>Tablo 3:</b> Etik Liderliğe Aykırı Davranışlar.....	110
<b>Tablo 4:</b> Araştırma Yaklaşımları Ve Araştırma Kapsamında Kullanılan Yaklaşımlar.....	123
<b>Tablo 5:</b> Çalışmada Kullanılan Etik Liderlik Modeli .....	128



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Brown Etik Liderlik Teorisi .....	87
<b>Şekil 2:</b> Çalışmada Kullanılan Yaklaşımlar .....	124

## ÖZGEÇMİŞ

Adil Akkuş, ilköğretimini Karabük/Eflani’de, ortaöğretimini ise Bartın’da tamamlamıştır. 2008 yılında başladığı lisans öğrenimini, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesine bağlı işletme bölümünde, 2013 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisans öğrenimini 2015 yılında başlamış olduğu Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı bölümünde 2017 yılında tamamlamıştır. 2018 yılında, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne bağlı işletme bölümünde doktora öğrenimine başlamıştır. Yönetim ve organizasyon alanında muhtelif akademik çalışmaları bulunmaktadır. Orta derecede İngilizce bilmektedir. Çalışma hayatına 1999 yılında, Bartın’da gıda sektöründe faaliyet göstermeye başlayan aile işletmesinde yönetici olarak devam etmektedir.