

**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİM VE YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLARA**  
**YÖNELİK HADİS KAYNAKLARINDA BİR İÇERİK ANALİZİ**  
**VE YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR TUTUM ARAŞTIRMASI**

**Oğuzhan AYTAR**  
**1140201005**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

**ISPARTA - 2015**

# SAVUNMA TUTANAĞI



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA  
SINAV TUTANAĞI



Tarih: 11/9/2015

Enstitü Yönetim Kurulunun 12/8/2015 tarih ve 723 09/b sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı Bilim Dalını Seçiniz Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Oğuzhan AYTAĞ'ın "Yönetim ve Yönetim İle İlgili Kavramlara Yönelik Hadis Kaynaklarında Bir İçerik Analizi; İşletme ve Kamu Yöneticilerinin Tutumları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 11/9/2015 tarihinde saat 14:00'da toplanmış ve adayın tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

- ☒ **Tezin kabul edilmesine** (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.) ☐ **Tezde düzeltme verilmesine** (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.) ☐ **Tezin reddedilmesine** (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)
- \*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı. Yönetim ve Yönetici ile İlgili Kavramlara Yönelik Hadis Kaynaklarında Bir İçerik Analizi ve Yöneticiler Üzerine Bir Tutum Araştırması
- Gereği arz olunur.

| Jüri     | Adı Soyadı                            | İmza |
|----------|---------------------------------------|------|
| Danışman | : Doç.Dr. Kürşat ÖZDAŞLI              |      |
| Üye      | : Prof. Dr. İlber H. Gökçe            |      |
| Üye      | : Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZ              |      |
| Üye      | : Yrd. Doç. Dr. Nurettin Kemal EROĞLU |      |
| Üye      | : Yrd. Doç. Dr. Mustafa LAMBA         |      |

## Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nca belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezinin aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

|                                                                                                                                             |        |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| Enstitü Yönetim Kurulu Kararı                                                                                                               | Tarih: | Karar No: |
| Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir. |        |           |

## YEMİN METNİ

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “YÖNETİM VE YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLARA YÖNELİK HADİS KAYNAKLARINDA BİR İÇERİK ANALİZİ ve YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR TUTUM ARAŞTIRMASI” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A blue ink signature of Oğuzhan AYTAR.

Oğuzhan AYTAR  
11 / 9 / 2015

**ÖZET**

**YÖNETİM VE YÖNETİCİ İLE İLGİLİ KAVRAMLARA  
YÖNELİK HADİS KAYNAKLARINDA BİR İÇERİK ANALİZİ  
VE YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR TUTUM ARAŞTIRMASI**

**OĞUZHAN AY TAR**

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 219 Sayfa,  
Eylül, 2015

Danışman: Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Bu çalışmanın amacı temel hadis kaynaklarında yönetim ve yönetici kavramlarının içeriğini, diğer kavramlarla ilişkisini ve karakteristiklerini ortaya koyarak İslam Dini'nin yönetim kavramına ilişkin algısını ve günümüz yöneticilerinin bu algıya yönelik tutumlarını görebilmektir.

Çalışmada içerik analizi ve anket yöntemleri kullanılmıştır. İçerik analizi yönetim ve yönetici temaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin tutumlarını ölçmeye yönelik özgün bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışma; işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticisi olan 603 katılımcı ile yapılan bir anket araştırması ile tamamlanmıştır.

Yapılan analizler sonucu incelenen hadis içeriklerine bakıldığında yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik mesajlar günümüz ideal yönetim ilkeleri ile paralellik göstermektedir. Bu kapsamda yöneticiler genel olarak verilen mesajlara olumlu bir yaklaşım sergilemektedirler. Anket araştırması sonuçlarına göre ise işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında, yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların davranışlarına yönelik görüşlerde tutum farklılıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetici, İçerik Analizi, Hadis, Tutum Analizi, Kütüb-i Sitte.

**ABSTRACT**  
**A CONTENT ANALYSIS ON TERMS RELATED WITH CONCEPTS OF THE**  
**MANAGEMENT AND MANAGER IN SOURCES OF HADITH AND A**  
**RESEARCH ON THE ATTITUDES OF MANAGERS**

**OĞUZHAN AY TAR**

Suleyman Demirel University, Business Administration Department, Ph.D  
Thesis, 219 Pages, September, 2015

Supervisor: Assoc. Prof. Kürşat ÖZDAŞLI

The aim of the study is to uncover the contents, relations with other concepts and characteristics of the concept of management and manager in the basic source of hadith and to see perception of the Islam about concept of management and today's managers attitudes intended for this perception.

In this study, content analysis and survey method were used. Content analysis was applied on the management and manager themes. According to the results obtained from here an original scale was developed to measure the attitudes of managers. The survey research was completed with attendance of 603 participants who work as managers of business, public and non-governmental organizations.

When the studies of the hadith content evaluated the analysis results parallel with ideal present management principles about messages related with concept of management and manager. In this context, managers generally exhibit a positive approach to the messages. According to the results of the survey research, between managers of business, public and non-governmental organizations were identified differences about attitudes of manager characteristics, management practices and behavior of subordinates.

**Key Words:** Management, Manager, Content Analysis, Hadith, Analysis of Attitudes, Kutub al-Sittah

## İÇİNDEKİLER

|                         |      |
|-------------------------|------|
| SAVUNMA TUTANAĞI.....   | i    |
| YEMİN METNİ.....        | ii   |
| ÖZET.....               | iii  |
| ABSTRACT.....           | iv   |
| İÇİNDEKİLER.....        | v    |
| KISALTMALAR DİZİNİ..... | ix   |
| TABLolar DİZİNİ.....    | x    |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....    | xvi  |
| ÖNSÖZ.....              | xvii |
| GİRİŞ.....              | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1.1.ÇALIŞMANIN KONUSU .....        | 3 |
| 1.2.ÇALIŞMANIN AMAÇ ve ÖNEMİ ..... | 4 |
| 1.3.ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....       | 6 |
| 1.4.ÇALIŞMANIN KISITLARI .....     | 9 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.1.YÖNETİM KAVRAMI .....  | 10 |
| 2.1.1.Yönetim Olgusu.....  | 10 |
| 2.1.2.Yönetim Bilimi ..... | 13 |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 2.2.YÖNETİCİ KAVRAMI .....                         | 15 |
| 2.3.YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE DİNİ ANLAYIŞ ETKİSİ..... | 18 |
| 2.3.1.Budizm, Konfüçyanizm ve Yönetim .....        | 19 |
| 2.3.2.Musevilik ve Yönetim .....                   | 22 |
| 2.3.3.Hristiyanlık ve Yönetim .....                | 23 |
| 2.3.4.İslamiyet ve Yönetim.....                    | 25 |
| 2.4.HADİS ve HADİS İLMİ .....                      | 28 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HADİS KAYNAKLARINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.İÇERİK ANALİZİ .....                                                                               | 34 |
| 3.2. YÖNETİM TEMASINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ.....                                                      | 36 |
| 3.2.1.İdare Kavramı .....                                                                              | 38 |
| 3.2.2.İtaat Kavramı .....                                                                              | 42 |
| 3.2.3.Makam Kavramı .....                                                                              | 47 |
| 3.3.YÖNETİCİ TEMASINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ .....                                                     | 50 |
| 3.3.1.Emîr (Yönetici) Kvramı.....                                                                      | 51 |
| 3.3.2.İmâm (Başkan) Kavramı.....                                                                       | 56 |
| 3.3.3.Halife Kavramı .....                                                                             | 59 |
| 3.3.4.Komutan Kavramı .....                                                                            | 62 |
| 3.3.5.Sultan Kavramı .....                                                                             | 66 |
| 3.3.6.Reis (Devlet Başkanı) Kavramı .....                                                              | 69 |
| 3.3.7.Lider, Vezir ve Vali Kavramları .....                                                            | 71 |
| 3.4. İÇERİK ANALİZİ SONUCU ELDE EDİLEN YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK<br>TEMALARINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME..... | 72 |
| 3.4.1.Yönetim Teması.....                                                                              | 72 |
| 3.4.2.Yönetici Teması.....                                                                             | 74 |

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5. İÇERİK ANALİZİ SONUCU TESPİT EDİLEN YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARININ GÜNCEL TEMALARLA EŞLEŞTİRİLMESİ..... | 77 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİ TUTUM ARAŞTIRMASI

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI .....                      | 83  |
| 4.2.ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....                              | 84  |
| 4.3.ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ.....                     | 85  |
| 4.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....                                | 86  |
| 4.5.BULGULAR VE YORUM.....                                   | 88  |
| 4.5.1.Demografik Bulgular .....                              | 88  |
| 4.5.2.Güvenilirlik Analizi Bulguları .....                   | 93  |
| 4.5.3.Tutumlara Yönelik Bulgular.....                        | 96  |
| 4.5.3.1. Faktör Gruplarına Göre Genel Tutumlar .....         | 96  |
| 4.5.3.2.Demografik Değişkenlere Göre Tutumlar .....          | 99  |
| 4.5.4.Tutum Farklılıklarına Yönelik Bulgular .....           | 112 |
| 4.5.4.1.Cinsiyet Temelli Tutum Farklılıkları .....           | 112 |
| 4.5.4.2.Medeni Durum Temelli Tutum Farklılıkları.....        | 116 |
| 4.5.4.3.Sektör Temelli Tutum Farklılıkları .....             | 120 |
| 4.5.4.4.Yaş Temelli Tutum Farklılıkları .....                | 128 |
| 4.5.4.5.Çalışma Süresi Temelli Tutum Farklılıkları .....     | 135 |
| 4.5.4.6.Yöneticilik Süresi Temelli Tutum Farklılıkları ..... | 139 |
| 4.5.4.7.Eğitim Durumu Temelli Tutum Farklılıkları .....      | 146 |
| 4.5.4.8.Gelir Durumu Temelli Tutum Farklılıkları.....        | 152 |
| 4.5.5. Korelasyon Analizi Bulguları .....                    | 167 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....            | 169 |
| KAYNAKLAR.....                         | 180 |
| EKLER .....                            | 186 |
| Ek 1-Referans GösterilenHadisler ..... | 186 |
| Ek-2 Anket Formu Örneği .....          | 216 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                          | 218 |

**KISALTMALAR DİZİNİ**

|               |                             |
|---------------|-----------------------------|
| <b>Çev.</b>   | Çeviren                     |
| <b>Ed.</b>    | Editör                      |
| <b>Farkl.</b> | Farklılık                   |
| <b>H.No.</b>  | Hadis Numarası              |
| <b>H.</b>     | Hazreti                     |
| <b>Max.</b>   | Maksimum                    |
| <b>Min.</b>   | Minumum                     |
| <b>Ort.</b>   | Ortalama                    |
| <b>Sap.</b>   | Sapma                       |
| <b>s.a.v.</b> | Sallallahu Aleyhi ve Sellem |
| <b>Sig.</b>   | Anlamlılık Düzeyi Değeri    |
| <b>Std.</b>   | Standart                    |
| <b>TÜİK</b>   | Türkiye İstatistik Kurumu   |
| <b>vd.</b>    | ve diğerleri                |

## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 3.1-Hadislerde Yer Alan Yönetim İle İlgili Kavramlar .....                                         | 37  |
| Tablo 3.2-“İdare” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu .....                                | 39  |
| Tablo 3.3-“İtaat” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu.....                                 | 43  |
| Tablo 3.4- “Makam” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu .....                               | 48  |
| Tablo 3.5- Hadislerde Yer Alan Yönetici İle İlgili Kavramlar .....                                       | 51  |
| Tablo 3.6- “Emîr” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu.....                                 | 52  |
| Tablo 3.7-“İmâm” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu .....                                 | 56  |
| Tablo 3.8-“Halife” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu.....                                | 60  |
| Tablo 3.9-“Komutan” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu .....                              | 63  |
| Tablo 3.10-“Sultan” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu .....                              | 66  |
| Tablo 3.11-“Reis” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu .....                                | 69  |
| Tablo 3.12-Yönetim Kavramı İle İlgili Hadisler.....                                                      | 73  |
| Tablo 3.13-Yönetim Kavramı İle İlgili Hadisler Frekans Sorgusu .....                                     | 73  |
| Tablo 3.14-Yönetici Kavramı İle İlgili Hadisler .....                                                    | 75  |
| Tablo 3.15- Yönetici Kavramı İle İlgili Hadisler Frekans Sorgusu.....                                    | 75  |
| Tablo 4.1-Cinsiyet, Medeni Durum ve Sektör Özellikleri.....                                              | 88  |
| Tablo 4.2- Tüm Faktörler için Güvenilirlik Analizi .....                                                 | 94  |
| Tablo 4.3- Faktörlere Göre Güvenilirlik Analizi .....                                                    | 94  |
| Tablo 4.4-Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin.....                               | 97  |
| Ortalamaları .....                                                                                       | 97  |
| Tablo 4.5-Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları .....                 | 98  |
| Tablo 4.6-Katılımcıların Astların Tutumları Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları.....                    | 98  |
| Tablo 4.7- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları ..... | 99  |
| Tablo 4.8- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....  | 101 |
| Tablo 4.9-Katılımcıların Astların Tutumları Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....    | 102 |

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.10- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlara Göre Ortalamaları .....           | 104 |
| Tablo 4.11- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlara Göre Ortalamaları.....            | 106 |
| Tablo 4.12-Katılımcıların Astların Tutumu Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlara Göre Ortalamaları .....                 | 107 |
| Tablo 4.13- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Sektörlere Göre Ortalamaları.....  | 109 |
| Tablo 4.14- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Sektörlere Göre Ortalamaları.....  | 110 |
| Tablo 4.15- Katılımcıların Astların Tutumları Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Sektörlere Göre Ortalamaları.....    | 111 |
| Tablo 4.16- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Tutumlarının Cinsiyete Göre Dağılımı .....                        | 112 |
| Tablo 4.17- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Tutumlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları.....                | 113 |
| Tablo 4.18- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Tutumlarının Cinsiyete Göre Dağılımı .....                        | 113 |
| Tablo 4.19- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Tutumlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları.....                | 114 |
| Tablo 4.20- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....                | 115 |
| Tablo 4.21- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları .....       | 115 |
| Tablo 4.22- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Tutumlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı .....                    | 116 |
| Tablo 4.23- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları ..... | 116 |
| Tablo 4.24- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Tutumlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı .....          | 117 |
| Tablo 4.25- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları ..... | 118 |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.26- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı .....                | 118 |
| Tablo 4.27- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları .....       | 119 |
| Tablo 4.28- Faktör Gruplarının Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Yönetici Tutumlarına Yönelik T Testi Sonuçları..... | 120 |
| Tablo 4.29-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Dağılımı.....              | 121 |
| Tablo 4.30- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Homojenlik Durumu.....    | 121 |
| Tablo 4.31- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Anova Testi.....          | 122 |
| Tablo 4.32- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Tamhane's T2 Testi .....  | 122 |
| Tablo 4.37-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Dağılımı .....               | 126 |
| Tablo 4.38- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Homojenlik Durumu .....     | 126 |
| Tablo 4.39- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Anova Testi .....           | 127 |
| Tablo 4.40- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Tamhane's T2 Testi.....     | 127 |
| Tablo 4.41-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı .....                        | 128 |
| Tablo 4.42- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Homojenlik Durumu .....              | 129 |
| Tablo 4.43- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Anova Testi .....                    | 129 |
| Tablo 4.44-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı .....                        | 130 |
| Tablo 4.45- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Homojenlik Durumu .....              | 130 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.46- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Anova Testi .....                       | 131 |
| Tablo 4.48-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı .....                             | 134 |
| Tablo 4.49- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Homojenlik Durumu .....                   | 134 |
| Tablo 4.50- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Anova Testi.....                          | 135 |
| Tablo 4.51-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....               | 135 |
| Tablo 4.52- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Homojenlik Durumu .....     | 136 |
| Tablo 4.53- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Anova Testi .....           | 136 |
| Tablo 4.54-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....               | 137 |
| Tablo 4.55- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Homojenlik Durumu .....     | 137 |
| Tablo 4.56- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Anova Testi .....           | 137 |
| Tablo 4.57-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....                 | 138 |
| Tablo 4.58- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Homojenlik Durumu .....       | 139 |
| Tablo 4.59- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Anova Testi .....             | 139 |
| Tablo 4.60-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı .....           | 140 |
| Tablo 4.61- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Homojenlik Durumu ..... | 140 |
| Tablo 4.62- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Anova Testi .....       | 141 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.63- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Tamhane's T2 Testi..... | 141 |
| Tablo 4.64-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı .....           | 143 |
| Tablo 4.65- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Homojenlik Durumu ..... | 143 |
| Tablo 4.66- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Anova Testi .....       | 144 |
| Tablo 4.67-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı .....             | 144 |
| Tablo 4.68- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Homojenlik Durumu .....   | 145 |
| Tablo 4.69- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Anova Testi .....         | 145 |
| Tablo 4.70- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....                | 146 |
| Tablo 4.71- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Durumu.....       | 147 |
| Tablo 4.72- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Testi.....             | 147 |
| Tablo 4.73- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları .....  | 148 |
| Tablo 4.74- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....                | 150 |
| Tablo 4.75- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Durumu.....       | 150 |
| Tablo 4.76- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Testi.....             | 151 |
| Tablo 4.77- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....                  | 151 |
| Tablo 4.78- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Durumu.....         | 152 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.79- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Testi.....         | 152 |
| Tablo 4.80-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....           | 153 |
| Tablo 4.81- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Homojenlik Durumu ..... | 153 |
| Tablo 4.82- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Anova Testi .....       | 154 |
| Tablo 4.83- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Tamhane Testi.....      | 154 |
| Tablo 4.84-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....            | 158 |
| Tablo 4.85- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Homojenlik Durumu.....  | 158 |
| Tablo 4.86- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Anova Testi.....        | 159 |
| Tablo 4.87- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Tukey Testi .....       | 159 |
| Tablo 4.88-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....             | 163 |
| Tablo 4.89- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Homojenlik Durumu .....   | 163 |
| Tablo 4.90- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Anova Testi .....         | 164 |
| Tablo 4.91- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Tamhane Testi.....        | 164 |
| Tablo 4.92-Faktör Gruplarının Korelasyon İlişkisi .....                                                            | 168 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 3.1- “İdare” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu.....                      | 40 |
| Şekil 3.2- “İdare” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli .....                 | 41 |
| Şekil 3.3- “İtaat” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu .....                     | 44 |
| Şekil 3.4-“İtaat” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli .....                  | 46 |
| Şekil 3.5- “Makam” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu .....                     | 49 |
| Şekil 3.6. “Makam” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli .....                 | 50 |
| Şekil 3.7-“Emir” kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu .....                       | 53 |
| Şekil 3.8- “Emîr” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli .....                  | 53 |
| Şekil 3.9-“İmam” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu.....                        | 57 |
| Şekil 3.10- “İmam” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli.....                  | 58 |
| Şekil 3.11-“Halife” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu.....                     | 61 |
| Şekil 3.12-“Halife” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli .....                | 61 |
| Şekil 3.13-“Komutan” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu .....                   | 64 |
| Şekil 3.14-“Komutan” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli.....                | 65 |
| Şekil 3.15-“Sultan” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu.....                     | 67 |
| Şekil 3.16- “Sultan” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli.....                | 68 |
| Şekil 3.17-“Reis” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu.....                       | 70 |
| Şekil 3.18-“Reis” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli .....                  | 71 |
| Şekil 3.19-Yönetim Kavramı İle İlgili Hadisler Kelime Bulutu .....                    | 74 |
| Şekil 3.20-Yönetici Kavramı İle İlgili Hadisler Kelime Bulutu .....                   | 76 |
| Şekil 3.21-Güncel Yönetim Temalarına Göre Hadis Sınıflandırması.....                  | 81 |
| Şekil 4.1-Yöneticilerin Yaş Aralıklarına Yönelik Sonuçlar .....                       | 89 |
| Şekil 4.2-Yöneticilerin Toplam Çalışma ve Yöneticilik Süresine Yönelik Sonuçlar ..... | 90 |
| Şekil 4.3-Yöneticilerin Eğitim Durumuna Yönelik Sonuçlar .....                        | 91 |
| Şekil 4.4-Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Durumuna Yönelik Sonuçlar .....              | 92 |
| Şekil 4.5-Yöneticilerin Gelir Durumuna Yönelik Sonuçlar .....                         | 93 |

## ÖNSÖZ

İnsanlığın varoluşundan günümüze kadar yönetim düşüncesinin varlığı her koşul ve zamanda kendisini göstermiştir. Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi, insan-doğa, insan-yaşam ve insan-insan etkileşimlerinden faydalanarak büyük medeniyetlerin kurulmasından, bilgi çağına kapı aralayan süreçleri takip ederek geleceğe doğru uzanmaktadır. İnsan topluluğunun olduğu her coğrafya ve zamanda yönetim olgusunun varlığı kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarih, bölge ve koşullar aynı olsa bile yönetim davranışlarını etkileyen temel faktör o toplumun kültürel özellikleridir. Toplumsal kültür unsurlarının yapısı, o topluma nensup bireylerin davranış ve tutum genetiğini ortaya koymaktadır.

Bu tez çalışmasında, İslam kültür ve medeniyet mirasının en önemli unsurlarından biri olan hadis kaynaklarından, yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik özgün çıkarımlar sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, günümüz yöneticilerinin hadis kaynaklarından yola çıkılarak belirlenen ideal ilkelere katılım düzeyinin oldukça yüksek olduğu, modern yönetim anlayışı ile elde edilen sonuçlar arasında paralel bir yaklaşım olduğu görülmüştür. Elde edilen bulguların, yöneticiler ve araştırmacılar için özgün uygulama ve çalışma alanları altyapısı oluşturarak, toplumsal değerlerden beslenen modellerin geliştirilmesine yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma sürecinde, istediğim bir konuda çalışma imkânı vererek, daha iyiye ulaşmam konusunda desteğini ve pozitif yaklaşımını hiçbir zaman esirgemeyen saygıdeğer hocam, akademik danışmanım Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya, çalışmanın kurgusu ve içeriğine yönelik derin bilgi birikimlerini benimle paylaşan Prof. Dr. Ramazan ERDEM ve Prof. Dr. İlker H.ÇARIKÇI'ya, manevi desteklerini esirgemeyen sevgili annem, babam ve kardeşlerime, tezimi okuyarak hatalarımı düzeltmeme yardımcı olan sevgili hocalarım ve arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Namık Kemal ERDEMİR, Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZ ve Okan GARİP'e, çalışmanın daha iyi olması için yol gösteren jüri üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## GİRİŞ

İnsanların uyum içinde bir arada yaşamalarını sağlayarak, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesi soyut ve fikri bir sistematik işleyişe bağlıdır. Toplumların varlığını etkileyen, onların üstü örtülü bir mutabakat içerisinde eylem serbestisine izin veren bu sistematik yapı, bir takım özelliklere sahip bireylerin yönlendirmesine ihtiyaç duymaktadır. İnsan topluluklarının sosyal ve siyasi yaşamından askeri ve ekonomik yönden gelişimleri, yönetim olarak ifade edilen yönlendirme ve etkileme olgusuna bağlıdır. “Başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma” olarak ifade edilen yönetim kavramının en basit tanımı, bu yeteneğe sahip kişiler tarafından icra edildiğinde anlam kazanmaktadır. Bu açıdan yönetim ve yönetici temaları, insan topluluklarının herhangi bir konuda başarıya ulaşmalarında kilit öneme sahip kavramlardır.

Yönetim ve yönetici kavramlarının, özellikle örgüt yönetimi açısından toplumsal ve kültürel açıdan bir takım farklılıklar içerdiği görülmektedir. Farklı kültürlerden beslenen teori ve uygulamalar farklı toplumlara uygulandığında, istenen sonuçların elde edilemediği görülmektedir. Burada yapılması gereken başarılı, objektif ve standart uygulama sonuçlarının, toplumsal kültür açısından değerlendirilerek, sentez bir uygulama yönteminin tasarlanması gereğidir. Toplumsal kültür öğeleri incelendiğinde toplumsal yaşamda en fazla etkisi görülen unsurların; din, dil, tarih, örf, adet ve gelenekler olduğu görülmektedir. Bu açıdan özellikle, Müslüman nüfusun yoğun olduğu ülkelerde, İslam dininin sosyal yaşama yönelik tüm konulara yönelik pratik hükümlerinin bulunması, insan davranışlarında inanç etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı da İslam inancının temel referans kaynaklarından olan hadislerin; yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik bakış açısını belirleyerek, bu kavramların diğer hangi kavramlarla, nasıl ilişkilendirildiğini saptamak ve hadis kaynaklarından elde edilen ifadelerle yönelik günümüz yöneticilerinin tutumlarını ölçmektir. Çalışmanın bir amacı da felsefi tartışmalardan kaçınılarak doğrudan hadislerin yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik algısını belirleyebilmektir.

Çalışmada içerik analizi ve anket yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın içerik analizi kısmı için Kütüb-i Sitte isimli eser ana referans kaynağı olarak kabul edilmiştir.

Yönetici ve yönetim temalarına yönelik tüm kavramlara ve içerik analizi sonuçlarına bu kaynaktan ulaşılmıştır. İçerik analizi sonucunda elde edilen bulgular; yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları olmak üzere üç ana grupta toplanarak anket soruları tasarlanmıştır. Anket soruları işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerine yöneltilerek, tutum benzerlikleri ve farklılıkları tespit edilmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın sistematik yapısı hakkında bilgi verilerek genel olarak metodoloji başlıkları yer almaktadır. İkinci bölümde yönetim ve yönetici kavramları incelenmekte, dini inanışların yönetim kavramına bakış açısı ve hadis ve hadis ilmine yönelik açıklamalar yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Kütüb-i Sitte içerisinde yönetim ve yönetici temalarına yönelik içerik analizi yapılmıştır. Bu çerçevede idare, itaat, makam, emir, imam, halife, komutan, sultan, reis gibi kavramların yer aldığı hadisler ve içerikleri incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümü, araştırma sürecinin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi, evren ve örneklemini anlatılmaktadır. İçerik analizinin sonuçlarına göre elde edilen yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik yöneticilerin yaklaşımıyla ilgili bulgular tartışılmaktadır. Yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik ifade grupları yönetici değişkenlerine göre analiz edilmekte, tutum farklılıkları ve benzerlikler ortaya konulmaktadır.

Sonuç kısmında ise yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik elde edilen bulgular değerlendirilerek, yönetici gruplarının tutum farklılıkları, benzerlikleri ve tutum farklılıklarının nedenleri üzerinde durulmaktadır. Ayrıca araştırma sonucu ulaşılan bulgular temelinde yöneticilere ve araştırmacılara bir takım öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

#### 1.1.ÇALIŞMANIN KONUSU

İnanç sisteminin beslendiği ilke ve prensipler o sisteme dâhil olan bireyin davranışlarını yönlendirme gücüne sahip olduğu gibi, yöneticilerin yönetme tarzını da etkileyebilmektedir. İslam medeniyetinde, bilim felsefesinin ve yönetim anlayışının en özgün bilgi kaynaklarından ve referans noktalarından biride sistematik bir alt yapıya sahip olan hadis çalışmalarıdır. Tarihsel süreç içinde bilimsel gelişmelerin, toplumsal ve siyasi değişimlerin “Hadis İlmi” ni dolaylı veya direkt olarak pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu etkilerden en açığını, İslam inancı mensuplarının hadis eserlerinde güvenilirlik boyutunda; silsile takibi<sup>1</sup>, tutarlılık ve sahih<sup>2</sup> kaynak arayışında görmek mümkündür.

Hadis içeriği ve eserleri konusunda titiz ve ciddi davranılması bu alanda objektif bir sistematik yapının oluşumu açısından oldukça önemlidir. Şöyle ki hadis kaynakları Kur'an-ı Kerim'den sonra İslam Dini'ne mensup toplumların davranış, tutum, karar verme ve dini ritüellerine rehberlik eden felsefenin uygulamaya yansıdığı en önemli başvuru kaynağıdır. Bu nedenle İslam inancının temel kaynaklarının yönetim kavramını kullanım şekli ve yönetim kavramı ile birlikte hangi diğer kavramlara atıf yaptığı İslami tarzda yönetim açısından verilen bütüncül mesajın anlaşılmasına ve yönetim literatürüne farklı açıdan yaklaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu kavramların temel hadis kaynaklarında ne sıklıkla geçtiği, hangi anlamda kullanıldığı ve içinde geçtiği metinde hangi kavramlarla birlikte ve ilişkili kullanıldığının tespiti sayesinde, günümüz yönetim uygulamalarına yönelik çıkarımlarda bulunulabilecek, temel hadis kaynaklarının yönetim olgusuna nasıl yaklaştığının ayrıntılı analizi yapılabilecektir.

Çalışmanın veri kaynağını hadis alanında bütün otoritelerce güvenilirliği kabul edilmiş olan en güvenilir altı hadis kaynağını içeren Kütüb-i Sitte (Altı Kitap) adlı eser oluşturacaktır. İçerik analizi sonucu elde edilen gruplamalar ve bilgiler ışığında

<sup>1</sup> Bir hadisin, hadis eserlerinde yer alabilmesi için Hz.Muhammed (s.a.v.)’den itibaren hadisi aktaranların (raviler) açık olarak belirtildiği bağlantı, sıra, dizi olarak ifade edilmektedir.

<sup>2</sup> Sabit, güvenilir.

günümüz yönetim bilimi açısından çerçeve çizilerek değerlendirmelerde bulunulmuştur. Ayrıca elde edilen sonuçlar ışığında anket soruları hazırlanmış günümüz işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin bu önermelere yönelik görüş açıları ve tutumları analiz edilmiştir.

## **1.2.ÇALIŞMANIN AMAÇ ve ÖNEMİ**

Bu çalışmanın amacı, temel İslami kaynaklar içinde sayılan en güvenilir hadis kaynaklarındaki yönetim ve yönetici kavramlarının karakteristiklerini ve hangi kelimelerle ne yönde ilişkilendirilerek kullanıldığını ortaya koymak ve bu bağlamda İslam Dini'nin yönetime ilişkin algısını görebilmektir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarla bir takım nitel ve nicel sonuçlardan yola çıkarak mantıksal bir temelde tümdengelim vasıtasıyla içeriğin nedenleri veya içeriğe yol açan etkenler ile içeriğin olası sonuçları ve yansımaları hakkında sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada din ve yönetim teorileri arasındaki bağlantı ve ilişkilere değinilmemiştir. Dolayısıyla çalışmanın amacı, felsefi tartışmaların yerine doğrudan, salt ve objektif bir şekilde hadislerle bakılarak, kullanılan kaynak açısından hadislerin yönetim ve yönetici olgusuna yönelik net algısını görebilmektir. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışma işletme alanında yapılan ender ve özgün çalışmalar arasında bulunmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalara rehber ve temel olması itibariyle kayda değer açılımlar elde edilmiştir.

Bireysel düzeyde insan davranışını etkileyen değerler, örgütsel düzeyde örgüt kültürünü oluşturmakta ve örgütsel faaliyetlere yön vermektedir. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçler, toplumsal değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Değerler kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturmakta ve dolayısıyla örgütsel davranışta anahtar bir rol oynamaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 226). Bu nedenle, bu çalışmadaki çıkış noktalarımızdan bir tanesi de İslami değerlerin ve öğretilerin, çalışma kapsamında geri bildirim alınan yöneticilerin yönetsel ortamdaki tutumları ve eylemlerine ne yönde etki ettiğinin saptanmasıdır.

Yönetim ile ilgili kavramlara bakıldığında ise, bu kavramların niceliğinin sınırsız olduğundan söz etmek mümkündür. Her ne kadar birçok kavramdan söz edilebilse de, temel olarak yönetim konusunda yazılmış eserlere göre; yönetim, yönetici, önder, sevk etme, işbirliği, yönlendirme, idare, itaat, makam, emîr, imam, halife, vali, komutan, reis, sultan, lider, vezir gibi kavramların yönetim ile çok yakından ilişkili kavramlar olduğunu söyleyebiliriz. Bu kavramların temel hadis kaynaklarında ne sıklıkla geçtiği, hangi anlamda kullanıldığı ve içinde geçtiği metinde hangi diğer kavramlarla yan yana ve bağlantılı kullanıldığının tespiti sayesinde temel hadis kaynaklarının dolayısı ile hadisler açısından İslam Dini'nin yönetim olgusuna nasıl yaklaştığının ayrıntılı analizi yapılabilecektir. Bu nedenle çalışmada “içerik analizi” yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi yönteminin doğası gereği, çalışma sürecinde elde edilen veriler doğrultusunda yeni kavramların çalışmaya dâhil edilmesi öngörülmektedir.

Yönetim prensiplerinin bilimsel bir çerçeveye değerlendirilmeye başlanmasıyla birlikte elde edilen sonuçlar, yeryüzünde herkes için standart, en iyi, en uygun ve en verimli sonuçları doğuran tek bir yönetim yaklaşımının olmadığı gerçeğini ispat etmektedir. Şöyle ki; bu gerçeğin arkasındaki temel neden insan toplulukları arasındaki toplumsal kültür farklılığıdır. Toplumsal kültürün en önemli unsurlarının ortak geçmiş, gelenek görenek, değer ve inanç sistemleri olduğu düşünüldüğünde bu özelliklerle uyumlu yönetim yaklaşımı arayışının önemi daha iyi anlaşılabilecektir.

Öncelikle çalışma ile ilgili literatür taraması yapılarak ve gerekli olan kaynaklar toplanmış ve çalışmanın teorik temeli oluşturulmuştur. İncelenecek kaynaklar vasıtasıyla izlenecek yöntemin tutarlılığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, bu kavramların taranacağı hadis kaynakları araştırılmış otoritelerce güvenilirlik açısından üzerinde anlaşmaya varılan ve Prof. Dr. İbrahim Canan tarafından Türkçe'ye çevrilerek şerh edilen 18 Ciltlik Kütüb-i Sitte isimli eser, ana referans noktası olarak kabul edilmiştir.

Referans kaynağında yapılan içerik analizi ile yönetim ve yönetici ana temaları kapsamında idare, itaat, makam, emîr, imam, halife, vali, komutan, reis, sultan, lider, vezir gibi ulaşılan kavramların yanında yönetim ve yönetici kavramlarıyla ilgili pek çok kavram araştırılarak, sınıflama yapılmıştır. Değerlendirme bölümünde, bu

sınıflamalardan günümüz örgüt ve yönetim sorunlarına yönelik çıkarımlar yapılarak tavsiye niteliğinde sunulabilecek bir takım ilkeler sıralanmıştır.

Bu kavramların yer aldığı hadisler bilgisayar destekli bir nitel analiz programı yardımıyla kelime örgüleri, kelime bağlantıları, kelime frekansları, ilişkili kavramlar ve anlamlarıyla ilgili değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar ışığında bu hadislerden yola çıkılarak, likert tipi soruların yer aldığı anket formu oluşturulmuş işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin bu yargılara yönelik tutumları ölçülmeye çalışılmıştır.

İslam kültürü tarihsel süreç içinde pek çok toplumu etkilemiş olmasına rağmen, özellikle 21.yüzyılda kültürel ve bilimsel alanda üzerinde yeterince çalışılmamış bir sahadır. Bu açıdan bakıldığında pratik hayatta kültüre etkisini yansıtan ve derin kaynaklara sahip bu düşünce sisteminin yansımalarını, objektif kriterlere göre değerlendirerek küresel dünyaya aktarmak büyük önem taşımaktadır.

### **1.3.ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Belirli alanlardaki olayların, gözlemlerin veya verilerin toplanıp analiz edilerek anlamlı bilgiler bütünü haline getirilmesi sonucu toplum yararına sunulması, bilimsel araştırma olarak ifade edilmektedir. Bilimsel araştırma yapılırken üzerinde önemle durulması gereken nokta, elde edilen sonuçların bilimsel araştırma yöntemine uygun bir şekilde yazılmasıdır (Dinler, 2006: 11).

Çalışmanın ilk aşamasında bir metnin sistematik, tarafsız ve sayısal olarak değerlendirilmesini ifade eden “İçerik Analizi” yöntemi kullanılacaktır (Wimmer ve Dominick, 2000: 135-136). İçerik analizi, metinden sonuçlar çıkarmak için gerçekleştirilen bir dizi sistematik uygulamayı içeren bir araştırma yöntemidir. Elde edilmek istenen sonuçlar mesajın kendisi ile ilgili olabildiği gibi, mesajı gönderen kişi veya mesajın muhatapları ile de ilgili olabilir. İçerik analizi birçok amaç doğrultusunda kullanılabilir (Weber, 1990: 9).

İçerik analizi yöntemini uygulayabilmek için metinlerin kodlanması veya yönetilebilecek şekilde kategorilere ayrılması gerekmektedir. Bahsi geçen kodlama; kelimeler, kelimelerin anlamları, cümleler veya temalar yani konular şeklinde olabilir.

Bu kodlama gerçekleştirildikten sonraki süreçte 1. Temasal Analiz; 2. Semantik Analiz ve 3. Ağ Analizi olmak üzere üç çeşit içerik analizi yönteminden biri kullanılabilir (Leblebici ve Kılıç, 2004: 7).

Bu çalışmada, temasal analiz yönteminden faydalanılmıştır. Tema, bir tartışmanın ya da dokümanın konusu olarak ifade edilebilir. Bu yöntemde öncelikle incelenmesi düşünülen metinlerdeki temalar anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bir metinle ilgili temasal analiz genellikle biçimsel kalıplara sıkıştırılamamakla birlikte, temasal analiz kapsamında bir metinde herhangi bir konunun var olup olmadığı incelenebileceği gibi, var olan temanın yoğunluğu da birlikte ölçülebilmektedir. Temasal analiz ile yapılabileceklerden bir tanesi de, kelime ve kelime birimlerini sınıflamaktır. Standartlaştırılmış kelime birimleri, her doküman içinde her sınıflama için ayrı ayrı sayılabilir (Leblebici ve Kılıç, 2004: 34-39).

Çalışmanın ilk kısmını oluşturan, içerik analizi sonucu elde edilen, nitel araştırma verilerinin işleme süreci; (1) Temaların belirlenmesi, (2) Temalarla ilgili kavramların araştırılması ve tespiti, (3) Temaların ve kavramların sınıflandırılması, (4) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Çalışmanın içerik analizi veri kaynağını, hadis alanında bütün otoritelerce güvenilirliği kabul edilmiş olan, en güvenilir altı hadis kaynağını içeren; Kütüb-i Sitte (Altı Kitap) adlı eserde yer alan hadisler oluşturacaktır. Kütüb-i Sitte’de yer alan hadisler Prof. Dr. İbrahim Canan tarafından hazırlanan 18 ciltlik bir Türkçe çalışmada yer almaktadır. Dolayısıyla İçerik analizine veri kaynağı olarak bu eser kullanılacaktır. Yönetim ve yönetici ile ilgili kavramlar ve ilgili metinler önceden belirlenen kategorilere göre incelenerek bağlantılı kelimeler ortaya çıkarılacaktır. İçerik analizi sonucu elde edilen bilgiler ışığında her bir kavram özelinde bağlantılı çıkarımlarda bulunulmuştur.

Çalışmada yönetici teması başlığında yapılan ön incelemede Kütüb-i Sitte’de yer alan o dönemin yönetici kavramı yerine kullanılabilecek kelimeler listelenmiş ve bu kelimelere yönelik içerik taramaları yapılmıştır. Bu liste elde edilen sonuçlara göre genişletilmiştir. Yapılan taramalarda göz önünde bulundurulmuş en önemli husus; aranan kavramın bizzat Peygamber(s.a.v.)’in söylemleri içinde yer alması koşuludur. Taranan

kavram şerhler, hadis açıklamaları, yazar görüşleri, sahabelerin söylemleri içinde geçmekte ise dikkate alınmamış ve içerik analizi kapsamına dâhil edilmemiştir.

Yapılan içerik analizinin yöntemini daha açık ve net olarak ortaya koymak için, içerik analizinin kapsamını, hadislerin ve kavramların nasıl tespit edildiğini şu şekilde özetlemek mümkündür; Kütüb-i Sitte’de yer alan hadislerde yönetici anlamında kullanılabilecek kelimeler arasında “İmâm” kavramının da yer alabileceği öngörülmektedir. Yapılan incelemede, bu kavramın referans kaynağı içinde yönetici anlamında kullanıldığı tespit edilmiş, bu kavramın yönetici teması çerçevesinde ayrıntılı taraması gerçekleştirilmiştir. Tarama sonucunda “İmâm” kavramının referans kaynağı içerisinde şerhler, hadis açıklamaları, yazar görüşleri, sahabelerin söylemleri ve farklı anlamlarda toplam 1646 defa kullanıldığı görülmüştür. Yapılan detaylı incelemede bu 1646 kullanımdan yalnızca altı tanesinin Hz. Muhammed(s.a.v.)’in hadisleri içinde yönetici anlamında kullanıldığı tespit edilmiş, dolayısıyla yalnızca bu altı(6) hadis içerik analizi kapsamına dâhil edilmiştir. Bu altı hadis nitel bir bilgisayar analiz programı olan NVivo programı ile analize tabi tutularak, kelime frekans tablosu, görsel kelime bulutu ve kelime bağlantı şekilleri oluşturularak elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır. Yine bu altı hadis içerik analizi sonuçları, hadis açıklamaları, verilen mesaj ve taşıdıkları anlam dikkate alınarak günümüz açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır.

İçerik analizi sonucunda elde edilen bulgular, önceden belirlenen tema başlıkları altında gruplandırılmıştır. Bu temalara yönelik kavramların yer aldığı hadisler değerlendirilerek bir takım ilkeler belirlenmiş, bu ilkelere yönelik anket soruları oluşturulmuştur. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilerin yer aldığı dokuz(9) soru, ikinci bölümde yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili ifadelerin yer aldığı otuz (30) likert tipi ifade bulunmaktadır. Bu yargılar doğrudan veya dolaylı, bir veya birden fazla hadisi referans alarak tasarlanmıştır. Söz konusu yargılar yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları şeklindeki gruplar altında toplanmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümünde yöneticilere yöneltilen anket formu soruları ile elde edilen veriler, SPSS programı aracılığıyla istatistiksel açıdan analiz edilerek; işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, bu yargılara yönelik tutumları;

cinsiyet, medeni durum, sektör, yaş, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, eğitim durumu ve gelir durumu gibi faktörler açısından değerlendirilmiştir.

#### **1.4.ÇALIŞMANIN KISITLARI**

Çalışma bir takım sınırlılıklara maruz kalmıştır. İçerik analizi bölümünde, hadis kaynaklarında yer alan yönetim ve yönetici temaları ele alınmıştır. Bu kapsamda hadis kaynaklarını güvenilirlik açısından üzerinde otoritelerin görüş birliğine vardığı Kütüb-Sitte isimli kaynak temsil etmiştir. Dolayısıyla hadis niceliği ve niteliği Kütüb-i Sitte içinde yer alan hadislerle sınırlıdır.

Çalışmaya konu olan kaynak Teysîru'l-Vusûl adlı eserin, Prof.Dr. İbrahim Canan tarafından şerh edilerek çevrilen Türkçe basımıdır. Çalışma içinde taranan kavramlar birden fazla anlam taşımaktadır dolayısıyla ulaşılan hadisler sadece örgüt yönetimi ve yönetici temaları açısından değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çalışmanın araştırma kısmına dahil olan örneklem yönetici dağılımının bölgelere göre büyük farklılıklar taşıdığı görülmektedir. Şöyle ki Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının yarısından fazlası İstanbul ilinde bulunmaktadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise anket bölümünde oluşturulan yargılar sadece yönetici tutumlarını ölçmek için tasarlanmıştır. Yöneticilere ulaşmada yaşanan zorluklar nedeniyle kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, araştırmacının literatür taraması sonucu elde ettiği bilgiler, içerik analizi için belirlediği referans kaynağı ve bu referans kaynaklarından elde edilen bulgulara göre yapılan uygulama kısmı ile sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.YÖNETİM KAVRAMI

İlk insanın varoluşundan günümüze kadar geçen sürede; çevre şartları ve doğa koşullarına uyum sağlamak, vahşi hayvanlara ve zorba kavimlere karşı koymak amacıyla insanların birlikte yaşadıkları göz önünde bulundurulduğunda, yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir. Ortak bir amaç doğrultusunda önce işbirliği, sonrasında işbölümü süreçlerini yaşayarak, yöneten-yönetilen, önder-izleyici misyonu ile hedefe beraber yürüdükleri her olay ve zamanda yönetim faaliyeti icra edilmiştir (Şimşek, 2007: 7).

##### 2.1.1.Yönetim Olgusu

Yönetim kavramı kelime kökeninin “menega” olarak yazılan Fransızca bir kelimedenden türetildiği iddia edilmektedir. Bu kelimenin Türkçe karşılığı da atı yönetmek, atı gem aracılığıyla yönlendirmek anlamındadır. Dolayısıyla, yönetim kelimesinin kökeni at eğitimi ya da at terbiyesine yönelik kullanılan Fransızca bir kelimedenden türetilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 21).

Yönetim kavramı, geçmişten günümüze farklı bakış açılarıyla değerlendirilerek farklı anlamlara gelecek şekilde kullanılmıştır. Bazen örgütte sevk ve idare yetkisini elinde bulunduran bir makam anlamında, bazen ise örgütün daha etkin ve etkili çalışmasını sağlamak amacıyla yapılması gereken rehberlik faaliyetleri anlamında kullanılmıştır (Robbins ve Coulter, 2011: 3).

Büyük zaferlerin kazanılması, görkemli eserlerin inşası, bütün devletlerin ve örgütlerin kurulması istisnasız yönetim faaliyetinin uygulanmasıyla gerçekleşmiştir. Yönetim ve yöneticilik kavramları tarih içinde üç kişinin bir araya gelerek bir amaç belirledikleri andan itibaren var olmuştur (Aytürk, 2007: 1).

Yönetim, meşru bir yetkiye dayanan insanlara iş yaptırabilme gücüdür (Aydın, 2010: 54). Yönetimin amacı kaynakların etkin ve uyumlu kullanımıyla önceden

belirlenen amaçlara ulaşmaktır (Turhan ve Taşseven, 2010: 149).Yönetim kavramı sadece “yönetme” eylemi dışında örgütsel amaçlara ulaşmada işbirliği ve yardımlaşma anlamlarını da taşımaktadır (Aydın, 2010: 25-26). Bu tanımların doğru ama eksik olduğunu savunan düşünürler insan boyutunun haricindeki unsurları, zaman, koşul, süreç bazında kendi açıları ve dönemleri çerçevesinde tekrar değerlendirme yoluna gitmişlerdir (Eren, 2001: 5). Saruhan ve Yıldız’a (2009: 22) göre yönetim, bir grup insanın belirli amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için kaynakların kullanımında planlama, örgütleme, liderlik, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını içeren sistematik bir süreçtir.

Örneğin Guillén (1994: 3) yönetim ya da yönetim modeli kavramlarına daha farklı yaklaşarak yönetime iki temel anlamın yüklenebileceğini ifade etmektedir. Birinci anlama göre yönetim, bir örgütün teknik görevidir. Bu bağlamda yönetim veya yönetim modeli, örgütlerdeki pratik durumlar için uygulanabilecek teknik bilgiler kümesidir. İkinci anlama göre yönetim ise, hiyerarşik otorite sistemi demektir ve örgütteki emir komuta zincirini ifade etmektedir.

Yönetim, çalışanlar ve diğer sermaye unsurları vasıtasıyla örgütsel amaçlara ulaşma sürecidir. Yönetim ilkeleri kâr amacı güden örgütlerde işe yaradığı kadar, kâr amacı olmayan sivil ve kamu örgütlerinde de başarı sağlayabilir (Bone ve Kurtz, 2011: 218).

Örgütsel amaçlara; sermaye, çalışanlar, değerler, sistemler ve diğer kaynakların yardımıyla ulaşılma süreci, yönetim faaliyeti olarak ifade edilmektedir(Örücü, 2013: 87). Bu çalışmada yapılan vurgu da yönetim kavramının sahip olduğu felsefe ve benimsenen değerlere vurgudur ki, inanç sistemlerinin en etkin enstrümanları değerler ve hayata ilişkin bakış açılarıdır.

Genel yönetim fonksiyonları uygulama açısından farklılıklar gösterse de her kültürde geçerlidir. İnanç ve değerlerin kültürdeki etkisi yönetim fonksiyonlarının uygulanma biçimleri üzerinde etkilidir (Erdoğan, 1975: 58).

Yönetim kavramı, Maslow tarafından akvaryumdaki suya benzetilmektedir. Akvaryum içinde yaşayan canlılar suyun kendileri için ne kadar önemli ve kritik bir öneme sahip olduğunu ancak sudan çıktıklarında anlayabilmektedirler. Yönetim

farkında olmadan her zaman içinde yaşadığımız önemini ve sıhhatini ancak yokluğunda kavrayabildiğimiz bir olgudur (Saruhan ve Yıldız, 2009: 21).

İnsanlar tarih içinde, kendi zamanlarının anlayışları ve değerleri ile yer alırlar. Din, dil, tarih, kültürel değerler, coğrafi koşullar ve sosyal yaşam kuralları toplumsal ilkeleri ve toplumun doğru yanlış algısını şekillendirir. Toplumsal erdem, bir toplum için anlamlı gelen değer ve davranış kurallarının kurumsal yansımasıdır (Daft, 2015: 351).

Toplumsal yaşamdaki değer yargılarının dini referans kaynaklarını muhafaza edici yapısı dikkat çekicidir. Bazılarına göre bu yapı istikrarı koruma adına değişimi ve dönüşümü engelleme, en azından yavaşlatma eğilimindedir. Bu eğilimin önemli nedenlerinden biride kültürel ve dini referansların yanlış ve yanlış yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Yönetim, egemenlik ve söz hakkı gücünü elinde bulunduran kesim özellikle dini prensipleri kendi hâkimiyetleri doğrultusunda kullanmaktan çekinmemişlerdir.

Toplumsal sistemlerin güncel hayatta kullandıkları bilgi birikimleri küresel etkileşimle birlikte farklılaşmakta, hayatın pek çok alanında sürekli gelişim ve değişim yaşanmaktadır. İnsanların değer üreten faaliyetleri ve bu faaliyetler esnasında oluşan yaşam felsefeleri kültür olgusunun içinde yer alır. Bu olgu ise toplumların tarihsel geçmişi ve toplumsal ilişkileri ile yakından ilgilidir (Çağlar, 2001:128). Toplumsal ilişkilerin referans noktalarını belirleyen temel unsur ise dinsel kaynaklar ve öğretilerdir.

Her toplumun, kendine özgü farklı özellikler içeren bir kültüre sahip bulunması, sosyolojik bir gerçek olduğu kadar tarihsel sürecin dinamik bir gereğidir (Özbalcı, 2000: 6). Örgüt faaliyetlerini yöneten bireylerin mensubu oldukları milliyetin, topluluğun özelliklerini çalıştıkları kuruma taşımaları şüphesiz kaçınılmazdır. Örgütlerin kendi içlerinde ve arasında paylaşılan ritüeller ve seremoniler bu örgütlerin ortak ahlaki özelliklerinin dışa yansıyan görüntüsüdür (Bhappu, 2001: 161).

Toplum tarafından benimsenmeyen ve içten kabul görmeyen yaşam ve çalışma prensipleri iş örgütlerinde istenilen sonuçları sağlayamamaktadır. Amaçlara ulaşmada yapılması gereken kültürel altyapı, değer ve davranışların dikkate alınarak çağın kazanımlarının da değerlendirildiği özgün yönetim uygulamalarının geliştirilmesidir.

### 2.1.2.Yönetim Bilimi

Yönetimin bir sanat olarak kabul edilmesine rağmen sistematik bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı oldukça yenidir. Otoritelerce görüş birliğine varılmış kesin bir yönetim bilimi tanımına henüz ulaşılammıştır (Şimşek, 2002: 7). Yönetim bilimi organik ve fonksiyonel anlamda örgüt çalışanlarını, örgüt modeli ve işleyişini inceleyen bir bilim dalıdır. Literatürdeki tanımlarda, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak gayesiyle yetki, otorite, emir komuta zinciri aracılığıyla işbirliği kapsamında çalışanların davranışlarının nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağının incelenmesidir (Aydın, 2010: 26).

Yönetim bir bilim alanı olarak kabul edildiğinde problemlere yönelik bilgi toplama, problemlere sistematik çözüm önerisi sunma ve karar verme aşamalarında yararlanılması gereken objektif bir araç; yönlendirme, iletişim ve motivasyon gibi insan davranışlarına yönelik konularda yönetici tarafından icra edilen bir sanat işlevi taşımaktadır. Etkili bir yönetici yönetimi hem bir sanat hem de bir bilim dalı olarak kabul ederek, uygulamada her iki anlayışın senteziyle davranabilmelidir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 140).

Yönetim bilimi, yöneticilerin; analistler, matematikçiler veya fizikçiler tarafından geliştirilen herhangi bir model veya stratejinin nicel sonuçlarını bireysel karar almada kullanımını ifade etmektedir. Bu kapsamda fen bilimcilerin, modelin başarıya ulaşması için ortaya koydukları kantitatif sunumlar, sosyal bilimlere entegre edilerek rasyonel bir uygulama ve deney alanı ortaya çıkmaktadır. Yönetim bilimi uygulamaları özellikle askeri alanda pek çok kayda değer başarı elde edilmesini sağlamıştır (Daft, 2015: 307).

Sistem ve durumsallık teorilerine göre örgüt yapıları ve iş yapma usulleri içinde bulunulan çevreye göre şekil almaktadır. Doğu ve Batı Yönetim Yaklaşımları olarak ifade edilen felsefeler doğdukları insan topluluklarının karakteristik farklılıklarından beslenmektedir. Yönetim kavramı evrensel bir takım ilkeler içerse de daha başarılı örgüt yapıları oluşturma anahtarı, kültürel ve sosyal kodların yönetim uygulamalarında bütünleştirici rol oynamasıdır (Erdem ve Kocabaş, 2004: 188).

Süreç olarak değerlendirildiğinde ise, insan topluluğu amaçlarının en az çaba ile en etkin şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme,

koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü yönetim bilimi olarak ifade edilmektedir (Baransel, 1993: 25).

Yönetim biliminin en önemli kısıtlarından birisi de, sayısal verilerin çok zengin olmaması ve gizli bilgi kaynağı içermemesidir. Bu noktada yöneticilerin kişisel yeteneklerinin devreye girerek fırsata ya da soruna ilişkin bilgi ipuçlarını tespit etmesi gerekmektedir (Daft, 2015: 309).

Yönetim biliminin karakteristik özelliklerini, maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Tortop, 1999: 3-11; Eren, 1993: 4; Baransel, 1993: 53-56):

- Yönetim bir bilim dalıdır. Ancak yönetim biliminin incelediği konular ve ulaşılan sonuçlar evrensel bir kesinlik ifade etmez. Genel birtakım öneriler sunulmalıdır. Değişken ve parametreler, bunun yanında kültürel faktörler sonuçları değiştirebilir. Uzmanlar inceledikleri konular üzerinde objektif davranış göstererek gerçek ve değer yargılarını birbirine karıştırmamalıdır.
- Yönetim bilimi, sosyal bilim disiplini niteliği taşır. Yönetim bilimi birey ve insan topluluklarının sosyal düzeyde çevre, birbirleri ve otorite ile ilgili düşünce, algı ve davranışlarıyla ilgilenir.
- Yönetim bilimi uygulamalı bir bilimdir. Bilim dallarının gerçeği anlama ve merakı giderme çabasına karşılık yönetim bilimi pratik alanda amaçlara ulaşma ve problemlere çözüm önerisi sunulmasına odaklanır. Dolayısı ile yöneticilik mesleğinin hareket alanıyla yakından ilgili olarak mesleğin daha profesyonel uygulanmasına temel teşkil eder.
- Yönetim bilimi rasyonel bir yaklaşım sergiler. Örgütsel amaçlara ulaşmada kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak, doğru yerde ve doğru zamanda en yüksek faydayı sağlaması hedeflenir.
- Yönetim bilimi insancıldır. Amaçlara ulaşmada teknik imkânlar, fiziki altyapı, sayısal sonuçlar ve teknik kriterler insan ilişkileri dikkate alınmaksızın uzun vadede başarı sağlamaz. Amaçlara ulaşmada temel başarı kriteri yöneten-yönetilen arasındaki uyum, güven ve sağlıklı iletişimidir.

- Yönetim bilimi dinamikdir. Örgütlerde uygulanan yöntemlerden elde edilen faydalı sonuçlar kamu kuruluşları dâhil pek çok örgütte uygulanmakta, yönetim bilimi farklı açılardan kazanımlar sağlayarak gelişmektedir.
- Yönetim bilimi kümülatiftir. Yönetim kavramının gelişim sürecinde ortaya atılan fikirler ve bu doğrultuda elde edilen kazanımlar günümüze ışık tutmakta ve çağın getirdiği yeniliklerle sentezlenerek ideal yönetsel sistemler araştırılmaktadır.

## 2.2.YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetim işlevlerini üstlenerek, örgüte ilişkin yönetimle ilgili konularda faaliyet yürüten karar vericilere yönetici denir (Doğan, 2012: 147).Yönetim hem bir sanat, hem bir bilim dalı hem de içerdiği fonksiyonların etkin ve özgün kullanımı açısından bir meslek uğraşını ifade etmektedir. Diğer örgüt üyelerinden farklı olarak, sahip olduğu bir takım yetkinliklere göre bu uğraşı icra eden, örgüt üyelerini koordineli biçimde harekete geçirme potansiyeline sahip kişilere de yönetici adı verilmektedir.

Literatürde yönetim kavramında olduğu gibi yönetici kavramı üzerinde de herkesin mutabık kaldığı ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir. Yönetim bilimcilerin yönetici kavramını üretim araçlarının kullanımı, çalışanların seçimi, örgüt üyelerinin motivasyonu ve yönetim faaliyetlerinin uygulanması açısından ele aldıkları görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 29).

Yönetici kavramı Türkçe’de olduğu gibi İngilizce’de de çok farklı kavramlarla ifade edilmektedir. İngilizce literatürde yönetici kavramını karşılamak amacıyla, farklı örgütlerde farklı terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan başlıcaları; Chief Executive Officer (CEO), Manager, Administrator, Supervisor, Executive, Vice President, Managing Director şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2011: 63).

Örgüt büyüklüğü ve yapısı hangi özelliklere sahip olursa olsun, örgütün belirli kademelerinde yöneticiler bulunmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 27). Bu kademelerde faaliyet yürüten yöneticiler görev yaptıkları kademe yapısına göre önemi değişen teknik, beşeri ve kavramsal beceri türlerine sahip olmalıdırlar. Teknik beceri belirli bir disiplinle ilgili bilgi, araç ve donanımı anlama ve kullanma becerisini, beşeri

beceri iletişim düzeyi ve etkileşim alanlarıyla ilgili potansiyelin farkındalığını, kavramsal beceri ise örgütü bir bütün olarak görebilme ve anlayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Boone ve Kurtz, 2013: 220-221).

Yönetici kavramı, başkaları vasıtasıyla iş yapma becerisine sahip, bu işi meslek olarak uygulayan, yönetim konusunda yetenek, deneyim ve bilgi birikimine sahip birey olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2011: 63).

Çalışanların kişilik yapılarının yöneticiler tarafından bilinmesi ve bu duruma uygun olarak davranılması, yöneticinin başarısını pozitif yönde etkileyen temel etmenlerden biridir (Baltaş, 2011: 119).

Yönetim faaliyetleri, belirli bir insan topluluğu ve bu topluluğun amaçları doğrultusunda kullandığı beşeri ve fiziki sermaye unsurları üzerinde yürütülmektedir. Bu süreçte en kilit unsur insan ve ona ilişkin davranış kalıplarıdır. İnsan davranışları, değerleri, inançları, sosyo-psikolojik özellikleri örgütsel amaçlara ulaşmada dikkate alınması gereken temel konulardır. Bu konulardan yönetsel çıkarımlarda bulunarak inisiyatif kullanabilecek ve bu unsurları amaçlara hizmet etmede uyumlu hale getirebilecek güç ise yönetici kimliğidir.

Günümüz kurumsal örgütlerinde yaşanan değişimin boyutu; yöneticilerin denetleyici rolünün motive edici kaynak rolüne dönüşmesine yol açmıştır. Yöneticinin çalışanları destekleme ve onlara rehberlik etme misyonu önem kazanmıştır (Baltaş, 2011: 183-184).

“Yönetici” ve “Lider” kavramlarının klasik yönetim anlayışında aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Günümüzde ise bu anlayış her yöneticinin liderlik özellikleri taşımadığı ancak örgütsel başarı için liderlik özelliklerinin sergilenmesi gerektiği anlayışına dönüşmüştür. Bu nedenle yönetici, insan ilişkilerini önemseyen, entelektüel sermaye boyutu yüksek, biçimsel otoritesinin yanı sıra teknik bir takım beceri, deneyim ve bilgi birikimine sahip bir profesyonel olmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2014: 11).

Liderlik özelliği sergileyen yöneticilerin sahip olduğu üç temel nitelik belirtilmektedir, bunlar; kendini başkalarının yerine koyma (empati) yeteneği, farkındalık ve tarafsızlık özellikleridir (Boone ve Kurtz, 2013: 233).

Bir yöneticinin kendisiyle ilgili farkındalık düzeyinin bilincinde olması o işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlar. Örneğin temkin düzeyi düşük buna karşın yenilik odaklı yöneticiler stratejik konularda başarılı, ancak işteki küçük sorunlara yol açabilecek detaylarla ilgilenme konusunda yetersiz kalabilir. Yönetici bu açığı kapatacak ekip üyelerinin desteğiyle geleceğe yönelik büyük başarılarla imza atabilecektir (Baltaş, 2011: 121).

Yönetici özelliklerinin neler olduğu ve yöneticinin nasıl bir yönetim yaklaşımı izlemesi gerektiği, yönetim biliminin üzerinde tartıştığı en önemli konular arasındadır. Bu kapsamda ulaşılan sonuçlar yöneticiler tarafından kullanılarak etkinlik ve verimlilik açısından yüksek oranda kazanımlar sağlamıştır. Tüm bu kazanımlar yapılan çalışmaların dönemi, koşulları, kültürel ve teknolojik çevrenin etkisinde şekillenmiştir.

Günümüzde yöneticinin bilgi ve iletişim olanaklarının sunduğu imkânları etkin biçimde kullanarak, küresel ortamdaki paradigmaları öngörme ve anında müdahil olma adına pek çok özelliği taşıması gerekmektedir. Yöneticinin sahip olması gereken bu özellikleri temel birkaç ilkede kısaca şu şekilde açıklayabiliriz (Aytürk, 2007: 5-8):

1.Yönetici bilgili olmalıdır; yönetici her şeyi bilmek zorunda değildir, yönetimi ve yönetmeyi bilmeli, kendi alanıyla ilgili yeterli hukuki, mali ve teknik bilgiye sahip olmalıdır.

2.Yönetici becerikli ve yetenekli olmalıdır; temsil yeteneği ve niteliği taşımali, sözlü ve yazılı ifade yeteneğine sahip, adil, objektif, çalışkan, katılımcı, kararlı, güvenilir ve etkin iletişim kurabilme özelliklerine sahip olmalıdır.

3.Yönetici deneyimli ve birikimli olmalıdır; belirli bir kıdeme ve tecrübeye, yönetsel ve mesleki birikime, misyon ve vizyona sahip olmalıdır.

Örgütsel amaçlara ulaşılması ve örgütün etkinliğini sağlamak için yöneticinin taşıması gereken özelliklerin yanı sıra yerine getirilmesi gereken birtakım misyonlar (roller) bulunmaktadır. Mintzberg tarafından ortaya konan sözkonusu misyonları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Koç ve Topaloğlu, 2010: 27) :

**a)Kişilerarası Roller:**

- Örgütü resmi olarak temsil etme,
- Örgütü destekleme ve liderlik etme,
- Örgütsel iletişimi sağlayarak işbirliğini teşvik etme.

**b)Bilgi Edinme Rolü:**

- Araştırma ve bilgi elde etme,
- Raporlama ve bilgi paylaşma.

**c)Karar Verme Rolü:**

- Sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma,
- Uzlaştırma ve çözüm odaklı olma.

Profesyonel yöneticinin aldığı kararlar, tüm örgütün geleceğini, dolayısıyla örgütün varlığını etkilediği için başarısızlık lüksü yoktur. Profesyonel yönetici mesleğinin gereği ve örgütün varlığı için, sürekli başarılı olmak zorundadır(Koçel, 2011: 63).

Günümüzde yönetici kavramı, entelektüel sermaye gerçeğinin ön plana çıkmasıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Davranışsal yönetim, küreselleşme, sanal ortam, şebeke örgütler ve katılımcı yönetim gibi çağdaş kavramlar düşünce sistemlerinde köklü değişmelerin yaşanmasına yol açarak, yöneticinin bilgi sahibi olmasının yanı sıra bu bilgiyi en etkin şekilde kullanabilme yeteneğine sahip olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Yöneticiler yaptıkları işi yönetim fonksiyonlarının icrası olarak tanımlasalar da, özellikle zamanı kullanma açısından işleri son derece karmaşık ve zordur(Baltaş, 2011: 184).Çünkü insanlar eğitim, bilgi, beceri, birikim ve çevre unsurları açısından kendilerini oldukça güçlendirmişlerdir (Aytürk, 2007: 2).

Bu gün geline son noktada, yöneticiler geleceğe ulaşmak adına örgütü periyodik olarak sorgulayarak; değişim yönetimini örgütün kendi yapısında kurumsallaştırma yaklaşımına sahip olmalıdırlar (Drucker, 2011: 80).

## **2.3.YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE DİNİ ANLAYIŞ ETKİSİ**

Din insanoğlunun karşılaştığı zorlukların üstesinden gelme çabasını motive eden, sığınma ve yardım talebini insanüstü bir varlığa arz etme ihtiyacı gidererek birlik, beraberlik ve düzenin tesisine imkân sağlayan sosyal bir kurumdur. Din aynı zamanda

insanlar arası ilişkilerin sağlıklı gelişerek uyumun sağlanmasını ve toplumsal yaşam kurallarının yaptırım gücünü desteklemektedir (Salih, 2008: 98).

Günümüzde kullanılan yönetim ilke ve tekniklerine benzer bir takım önerilerin din kitaplarında yer aldığı görülmektedir. Ancak on sekizinci yüzyılın ortasına kadar yönetim anlayışının uygulama alanı girişimciliğin tarihsel gelişimine paralel olarak zamanın en karmaşık örnekleri olan devlet, ordu ve dini kurumların ötesine geçememiştir (Baransel, 1993: 102).

Kültürel faktörler, çevre, ekonomi ve coğrafya bireylerin karar verme süreçlerini yönlendiren en etkin unsurlar arasındadır. İnsan karakteri, temel olarak doğuştan gelen özelliklerini koruyarak bunu ilişkilerinde yansıtırsa, içinde bulunulan sosyo-kültürel ortam tarafından şekillendirilmektedir (Ersoy, 2010: 75). Dolayısı ile yönetici davranışları ve yönetim uygulamalarında, kültür unsurlarının yansımalarının bulunması yadsınamayacak gerçekler arasındadır.

Semavi dinlerin günümüz küresel sorunlarına yönelik bakış açılarının temel olarak paralellik gösterdiği bilinmektedir. Örneğin faiz konusunda Musevilik, Hristiyanlık ve İslam dinlerinin söylevleri çok açık ve nettir; tefecilik ve faiz yasaklanmaktadır (Aboa Zaid ve Leonce, 2014; 220). Ancak küreselleşme, kültürel etkileşim, tüketim anlayışı, teknoloji ve ekonomi gibi konularda yaşanan değişimlerin pratik hayattaki yansımalarının inanç sistemi uygulamalarında farklı anlayışlara neden olduğu, farklı uygulamaların, farklı mezhep ve gruplarca pratik hayata uyarlandığı görülmektedir.

### **2.3.1. Budizm, Konfüçyanizm ve Yönetim**

Budizm, Siddharta Gautama tarafından Hindistan'da kurulan herşeyin fani ve boşluktan ibaret olduğunu, acı ve ıstıraplardan kurtuluşun; doğru inanma, doğru düşünme ve doğru konuşmaya bağlı olduğunu ileri süren, dini ve felsefi bir sistemdir (Kirman, 2004: 41). Konfüçyanizm ise ahlaki bir takım prensiplerin yer aldığı, temel olarak atalar kültüne dayanan öğretilerin bulunduğu geleneksel Çin dinlerinden biridir (Kirman, 2004: 132). Günümüz örgüt yönetiminde, özgün ilkeleri ve düşünce altyapısıyla başarı gösteren Japon toplumunun, Çin'den gelen Konfüçyüs felsefesi ve

Hint Yarımadası'ndan gelen Budizm felsefesini Japonlaştırarak sentezlediği görülmektedir. Japon toplumu'nun inanç yapısı incelendiğinde Şintoizm, Japon Budizmi, Japon Konfüçyanizmi ve Hristiyanlığın benimsendiği, ancak en yaygınının Japon Budizmi olduğu görülmektedir (Hançerlioğlu, 1975: 285). Budizm'de Tanrı sorunu olmadığı için Batı'da yapılan Dinler Tarihi çalışmalarında Budizm bir ahlak felsefesi midir? Yoksa bir din midir? Soruları tartışma konusudur (Aydın, 2005: 119).

Japonya'da Budizm dini Çin etkisi ile XI. yüzyıl içerisinde özellikle hanedan aracılığıyla yayılmış ve yerel öğretilerle kaynaşarak toplumca kabul edilmiştir. Budizm inanç sisteminin kabul gördüğü her toplumun yerel inançlarını kendi içinde eriterek uzlaştığı ve bu şekilde evrensel bir inanç şekline dönüştüğü görülmektedir (Karataş, 2013: 64).

Genel perspektiften yaklaşıldığında Budizm felsefesinin İslam Dini ile benzer bir takım kabullerinin olduğu görülmektedir. Örneğin her iki dinde ırksal yaklaşımları reddederek her insanın özgür iradesine dayalı mensubiyet kolaylığı sağlaması açısından evrensel bir nitelik taşır. Aynı zamanda her iki dinde dünyevi işlerde orta yolun izlenerek aşırılıklardan uzak durulması telkini yer almaktadır (Yaran, 2004: 17).

Yönetim kavramı evrensel bir takım ilkelere sahiptir, bunun yanında her yönetsel uygulamadan öğrenilecek konular, kazanımlar vardır, ancak bu sonuçlardan yararlanılması, yönetim ilkelerinin uygulanacağı toplumun değerlerinin, sosyal dokusunun dikkate alınmasıyla mümkündür (Erdem ve Kocabaş, 2004: 178). Bu açıdan bakıldığında Budizm Felsefesi, ulusal değerlerin korunması paralelinde farklı kültürel açılımların sağlanarak yeni fikir ve uygulamaların oluşumuna yardımcı olmuştur. Japon Yönetim Teorisi'nin davranış ve düşünce temeli buradan ilham almaktadır.

Japon Yönetim Tarzını, Batı Yönetim Yaklaşımından ayıran temel fark kültürel değerlerin yönetim felsefesine yansımasıdır. Amerikan yönetim yaklaşımı örgütsel yapıyı oluşturan strateji, sistem ve yapı gibi kültürel teknik faktörleri araç olarak kullanırken, Japon Yönetim Yaklaşımı ortak değerler, sadakat, ilişkiler ve motivasyon gibi insan davranışlarını temel alan faktörlere yoğunlaşmıştır. Dolayısı ile Amerikan Yönetim Yaklaşımı sert faktörlere, Japon Yönetim Yaklaşımı ise yumuşak faktörlere önem atfetmektedir (Pakdil, 2004: 169).

Son yüzyılda orijinalliği ve etkinliğiyle farklılık yaratan Doğu Yönetim Yaklaşımı, sadece yarım asırlık geçmiş göz önünde tutularak değerlendirilemez. Sosyal, kültürel ve tarihsel çerçeveden yaklaşıldığında söz konusu fikir ve yaklaşımların ortaya atıldığı coğrafya ve toplumsal kültür değerlerinden beslendiğini görmekteyiz. Doğu Yönetim Yaklaşımı'nın parçalarından biri olan Japon Yönetim Tarzının şekillenmesinde Budizm ve Konfüçyüs öğretilerinin çok etkili olduğu görülmektedir (Erdem ve Kocabaş, 2004: 175).

Japon örgütlerinin yönetim yapısı incelendiğinde iki yaklaşımdan söz edilmektedir, bunlardan birincisi Amerikan ideallerinin yansımaları olarak görülen evrensel yaklaşım, ikincisi ise tamamen tarihsel birikim ve tecrübeyle ortaya çıktığı öne sürülen kültürel yaklaşımdır. Kültürel yaklaşım; Japon yönetim kültürünün batı yönetim kültüründe çok farklı olduğunu iddia etmektedir (Tüz, 2001: 21).

Japon toplumsal yapısının tek dil, tek din ve tek ırk üzerinde gelişimi homojen bir sosyo-kültürel alan oluşturmuştur. Japon davranış kalıpları ve ahlak kurallarının Konfüçyüs felsefesine bağlı olduğu görülmektedir (Afacan, 2001: 45).

Bireyler topluma yararlı oldukları ölçüde takdir kazanırlar. Konfüçyüs öğretilerinde insan yaratılış olarak iyi ve doğruya eğilimli kabul edilir bu yüzden toplumsal özgüven pek çok alanda kendisini hissettirmektedir (Zerenler ve İraz, 2006: 761).

Japon inançlarına göre aile, sosyal yaşamdaki başarı, dayanışma, başarısızlık ve buhran gibi istenmeyen durumların temel belirleyicisidir. İyiye gidişlerde övülen aile kötüye gidişlerde asıl sorumludur. “Biz” kavramı çok kapsamlı ele alınarak işbirliği ekseninde aileden komşuya, çalışandan işverene, halktan idareye karşılıklı anlayışa bağlı “Japon Ortaklığı” çatısı altında kenetlenmiştir (Güvenç, 1995: 173-179).

Japon sosyal ve ekonomik yapısı incelendiğinde, temel inanç sistemlerinin etkisinin ne kadar etkili ve büyük olduğu görülmektedir. Toplum menfaatlerini ön plana taşıyan ve bu amaçta her türlü özveriyi teşvik eden ahlak yapısının, Budizm ve Şintoizm gibi inanç felsefelerine dayandığı görülmektedir (Zerenler ve İraz, 2006: 761).

### 2.3.2. Musevilik ve Yönetim

Tanrı Yehova'nın adından türetilmiş Yahudi dinine Musevilik denilmektedir (Hançerlioğlu, 1975: 428). Musevi toplumunun tarihsel arka planı incelendiğinde, inançlarından dolayı çoğu kez dışlandıkları ve sürgünlere maruz bırakıldıkları görülmektedir. Bu sürgünler, toplumun sosyal yaşamında önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Örneğin bu deneyimlere sahip Musevi toplumu sosyo-ekonomik bir strateji geliştirerek taşınmaz yatırımında bulunmak ve tarımla uğraşmak yerine, hayatlarını sürdürmek amacıyla ticaret yapmayı veya zanaat sahibi olmayı prensip haline getirmişlerdir. Bunun yanında dini açıdan Musevi öğretisinin para kazanmayı, zengin olmayı, ticareti öven ve teşvik eden bir yaklaşıma sahip olduğu bilinmektedir (Karahöyük, 2013: 202).

Ülkelerin ve toplumların din anlayışı, aile etkisiyle yönlendirilen eğitim ve buradan esinlenen ruhsal özellikler, bireylerin meslek seçimi ve kariyerini yakından ilgilendirmektedir. “Yönetilen” konumunda olan ulusal ya da dini azınlıkların etkili yönetim kademelerinden uzak tutulmaları ya da tercihleri onların ekonomik yaşamda daha iddialı var olmalarına neden olur. Bu tez iki bin yıldan beri Museviler için geçerli olsa da Hristiyan Katolik yaşamına ters düşmektedir (Weber, 2008: 33).

Musevilik, inancı insan doğası üzerine özel önem atfetmektedir. Şöyle ki Musevilik insanoğlunun Tanrısal (Tanrı-benzer) birtakım özelliklere sahip olduğunu ve kendini gerçekleştirmenin yolunun Tanrıyı taklit etmekten geçtiğini savunmaktadır. İnsan davranışları, eylemleri ve ahlak anlayışına yönelik mükemmellik uğraşı ve sanısı buradan kaynaklanmaktadır (Kapu ve Aybas, 2009: 79).

Kutsal kaynaklara göre Musevi ekonomik anlayışına ve uygulamalarına kaynaklık eden bir takım ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Irimie, 2013: 72-74):

- Dünya Tanrı tarafından yaratılmıştır ve insan dünyada gelişen yaratılış süreçlerine sebep olan ilahi bir işbirlikçidir.
- Özel mülkiyet Tanrı direktifleri ile koruma altına alınmıştır.
- Üçüncü ilke ahlaksızlık, kötülük, yokluk yerine erdem için servet birikimi ile ilgilidir. Konu ile ilgili olarak “Un olmadığı zaman, Tevrat da yoktur” özdeyişi Musevi anlayışını özetlemektedir.

- Bu dünyada insanoğlunun rolü sadece çalışmak, neden olmak ve biriktirmek değil aynı zamanda muhtaç olanlara yardım etmektir. Bu her Musevi'nin ahlaki bir görevidir.
- Musevi ekonomi teorisine göre merkezi yönetimlerin içerdiği birtakım riskler mevcuttur. Kolektif zenginliğin azalmasına yol açabileceği gibi atamalarda da eşitlik ilkesinin ihlaline neden olabilir.

Yahudi ahlakı iyimserliğe, umuda ve başarıya isteğine yönelik her hangi bir bağlayıcılık ve statükoculuk içermez, dönüşümseldir (Kapu ve Aybas, 2009: 82).

Yahudi inancına göre Allah kullarını iyi ve kötü her ikisini de yapma olasılığıyla birlikte ahlaken nötr olarak yaratmıştır. Tam olarak neyin doğru, neyin kötü olduğunun anlaşılması ve iyiliğe çaba göstermeyi motive etmek içinde, talimat kitabı (Tevrat) vermiştir. İş dünyası uygulamaları istisna olmayıp, yapılanlar Tevrat'ın normlarına uygun olup olmamasına bağlı olarak ahlaki karakteri oluşturur (Dorff, 1997: 31).

### 2.3.3.Hristiyanlık ve Yönetim

Hristiyanlık, Musevilik'in bir reformu ve bir mezhebi olarak, toplumsal düzenin yeniden kurularak iyiliğin egemen olması için Nasıra'lı İsa'nın getirdiği din olarak ifade edilmektedir (Hançerlioğlu, 1975: 240). Hristiyanlıkta İsa-Mesih kavramı, kurtuluşu gerçekleştirmesi için Allah tarafından gönderilen merkez bir kavramdır (Aydın, 2005: 297).

Hristiyanlık anlayışında evren tek bir akıl tarafından yönetilmektedir ve bu bütüne dâhil tüm unsurlar bu ilkeye dâhildir. Bu nedenle insanoğlu Tanrı'nın küçük bir parçasıdır, saygıdeğerdir ve manevi bir değere sahiptir. Mevki ve makamı ne olursa olsun insanoğlu Tanrı karşısında eşit ve özgürdür (Göze, 2000: 78).

Hristiyanlığın tarihsel arka plan açısından, Musevilik ve İslam'a göre para ve ticarete yönelik konularda, daha muhafazakar bir tutuma sahip olduğu bilinmektedir (Ray vd.,2014: 335).

Haçlı seferlerinden sonra Anadolu ve İslam coğrafyasıyla ticari anlamda yakınlaşma başlatmış olan Hristiyan toplumlar; işletmecilik, muhasebe, üretim

yöntemleri ve stok yöntemleri alanlarında önemli gelişmeler kaydetmişlerdir. Bu dönemde, İtalyan Lucco Pacioli muhasebe uygulamalarında günümüzde de kullanılan çift taraflı kayıt sisteminin temelini atmıştır. On beşinci yüzyıl sonlarına doğru ise, Nicola Machiavelli'nin Prens adlı eserindeki önderlik, dayanışma, yetki ve motivasyon konularındaki görüşleri yönetim kavramının gelişimi açısından oldukça önemli adımlardır (Baransel, 1993: 103).

Örneğin Machiavelli'ye göre Prensın merhamet, cesaret, cimrilik ve korkaklık gibi iyi veya kötü özelliklerinin pek bir önemi yoktur, önemli olan kendi iktidarını tehlikeye düşürecek kötü davranışlardan kendini alıkoyma becerisidir (Göze, 2000: 78).

Yönetim biliminin gelişimini olumsuz etkileyen unsurlardan biri de orta çağın başlarında oldukça etkin olan kilisenin, ticaret ve işletmeciliğe yönelik olumsuz tutumudur (Baransel, 1993: 107). Hristiyanlıkta çalışmanın amacı dünya yaşamını sürdürmek olarak belirtilirken servet için çaba sarf etmenin hoş karşılanmadığı görülmektedir (Karahöyük, 2013: 204).

Orta çağın bilimsel ve teknolojik açıdan durgun bir dönem olmasına rağmen feodal düzen, lonca teşkilatı ve kilise örgütünün yönetim anlayışı açısından zengin bir inceleme alanına sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle kilise örgütünün klasik yönetim anlayışının gelişimini önemli ölçüde etkilediği bilinmektedir (Baransel, 1993: 103).

Hristiyanlıkta çalışmak ve üretken olmak, Tanrı'nın şanını artırmak açısından değerlendirilmektedir. Bu açıdan "iş" kavramına özel bir anlam yüklenmektedir. Hristiyan Protestan Ekol tembellik ve işe karşı isteksizliği kutsanmışlık durumunun eksikliği olarak kabul eder. Aziz Paulus'un "çalışmayan, yememelidir" özdeyişi konunun önem düzeyini belirtmesi açısından oldukça önemlidir. Zengin olanlarda çalışmalıdır çünkü zenginlerinde Tanrı'nın buyruklarına itaat etmeleri gerekmektedir (Weber, 2008: 137-138). Hristiyan düşünce yapısının temellerinde, Aziz Paulus'un koyduğu düsturlar hala geçerliliğini korumaktadır (Çalık, 2010: 89).

Hristiyanlıktaki mezhep anlayışının diğer dinlerin mezhep anlayışında oldukça farklı olduğu görülmektedir. Aynı kaynaktan beslenmelerine rağmen Katolik inancının ekonomiye bakış açısı ile Protestanlığın ekonomiye bakış açısı birbirine tamamen zıttır. Weber'e göre kapitalizmin en güçlü destekçisi inançtır (Karahöyük, 2013: 205).

Protestan çerçeve içinde sayılan Püriten mezhebine bağlı bir aileden gelen felsefeci Benjamin Franklin'in Amerikan kültürü ile aynı paralelde kapitalizmin ruhunu yansıtan görüşleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Weber, 2008: 41-43):

- Zaman paradır. Çalışarak emeğinin karşılığını alan kişiye nazaran yan gelip yatan biri çalışarak kazanacağı paradan daha fazlasını kaybetmiştir.
- Kredi paradır. Karşılıksız emanete bırakılan veya borç olarak teslim edilen para iyi biçimde kullanıldığında önemli bir meblağa ulaşabilir, neticede faizi hediye edilmiş olur.
- Para parayı üretir. Paradan elde edilen paradan daha fazla para kazanılabilir. Bu olgunun tersi de geçerlidir; ana domuzu öldüren, bin nesli yok etmiş sayılır.
- Çalışkanlık ve dakiklik kredibilitayı yükseltir. Çalışkanlığın yerini tembellik alırsa alınan borç kullanılmadan geri istenir. Borçlunun çalışkanlığı kredi vereni rahatlatır.
- Akıllı bireyler küçük giderlerin zamanla büyük bakiyeler oluşturduğunun bilincindedir. Ufak şeyleri hesaba katma zahmetine katlanıldığında iyi sonuçlara ulaşılabilir.

#### **2.3.4.İslamiyet ve Yönetim**

İslamiyet, Arapça'da barış anlamına gelen selam kelimesinden türetilmiş Hz.Muhammed (s.a.v.)'in getirdiği din olarak ifade edilmektedir (Hançerlioğlu, 1975: 278, 435). İslamiyet politik ve kültürel değerler yapısına sahip olan bir inanç sistemidir (Aydın, 2005: 343).

Yönetim ve ekonomi literatüründe modern batı düşünür ve felsefecilerinin teknik ve materyal dayanakları önem taşıırken aksine, İslami yönetim sistemi, Kur'an-ı Kerim ve Peygamberin uygulamalarını referans noktası kabul etmektedir (Zaman vd., 2013: 211). İslam dini; adaletin tesisi, şûra, biat ve işin ehline verilmesi gibi uygulamalarla yönetim sisteminin nasıl olması gerektiğiyle ilgili temel ilkeleri belirlemiş, ulema ve âlimler ise dönem, coğrafya ve kültürel koşulları göz önünde bulundurarak siyasi otoriteyle uyumlu bir yorum geliştirmeye çalışmışlardır (Sarıkaya, 1999: 3).

Dinin insan davranışlarını şekillendiren, aynı zamanda tercih ve karar almada önemli rol oynayan bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bu yüzden bu özellikler ve davranışlara kaynaklık eden etki göz önünde bulundurularak temellendirilecek teori ve analizlerin daha sağlıklı olacağı söylenebilir. Yapılan çalışmalarda, İslam Dini'nin insan davranışlarında büyük bir etkiye sahip olduğu ve ekonomide genel kabul görmüş insan modelinden (Homo Economicus) farklı bir insan modeli ortaya koyduğu görülmektedir (Eren, 2013: 381). İslam ekonomisinde toplum düzeninin temelini eşitlik, hürriyet, kardeşlik, adalet gibi islami prensiplere dayandıran “Müslüman insan” modelinin yer aldığı görülmektedir (Zaim, 2013: 20).

İslam inancına göre bireyin elde ettiği başarıyı mutlak anlamda kendi yetenek ve çabasına atfetmesi doğru kabul edilmemiştir. Amaçlara ulaşmak için çalışmak zorunludur, ancak sonucu yaratan Allah'tır. İnsan, ulaştığı başarıyı kendinden bilmemelidir. Allah, dilediğine dilediği kadar verir, muvaffak ettiğini şükürle, az verdiğini ve başarısız olanı da sabırla imtihan etmektedir anlayışı hâkimdir (Köse, 2012: 41-42).

İslami düşünce sistemi ve batı düşünce sistemindeki girişimcilik uygulamaları, paranın kullanımı ve servetin dağılımındaki ideolojik bakış açısından dolayı farklılaşmaktadır (Hassan ve Hippler, 2014: 173). İslam dininin çalışma, kazanç, faiz ve servet kavramlarına bakış açısı ve değerlendirme kriterlerinin, bireysel ve toplumsal açıdan daha hassas ve hümanist olduğu görülmektedir (Çelik, 2006). Hristiyanlık ve Musevilik inanışlarında dünyevi çalışma, çabalama ve geçimi idame ettirme insanlığın başlangıcındaki ilk günahın (Emirlere uymayarak cennetten kovulma) bedeli olarak kabul edilirken, İslam inanışında ise ihtiyaçların giderilmesi ve insanın kendini tamamlama fırsatı olarak görülmüştür (Kapu ve Aybas, 2009: 92).

Kültürel ve tarihsel açıdan bakıldığında, Müslümanların egemen olduğu bölgelerde özellikle farklı inanç ve toplumların varlıklarını devam ettirebilmesinin nedeni; farklı inançlara saygı teamülünün zamanın otoritelerince yaşatılmasıdır. Müslümanların yaşam felsefelerinin bir bölümü olan İslami etik standartlar temelini, batı sosyal bilimler yaklaşımından farkı; herhangi bir renk, ırk ve bölge ayrımının yapılmamasından kaynaklanmaktadır (Muhammad, 2012: 112).

İslami iş etiği veya ideolojisinin kaynağını; Kuran'ı Kerim ve Peygamberin (s.a.v.) fiil, davranış ve sözlerini oluşturan sünnet adlı tutumlar dizisinin oluşturduğu görülmektedir (Ahmad, 2011: 596).

İslam dininin yönetim olgusuna günümüz penceresinden bakıldığında, kültürel ve dini referansların yanlış yorumlanmasından kaynaklanan yanlış anlaşılmasının çoğunun ortadan kalktığını görebiliriz. Örneğin, İslamiyet'in tek kişi egemenliğine dayalı bir yönetim anlayışı olduğunu ifade edenlerin, Kuran'ı Kerimin katılım ve istişareye ne kadar önem verdiğini göz ardı ettiğini söyleyebiliriz. Bu konuda başka bir örnek de, İslamiyet'in itaat konusuna yaptığı vurgu ile ilgilidir. Bazılarının iddia ettiği gibi İslamiyet sınırsız bir itaati öngörmemektedir. Aksine, astlar, yönetilenler veya çalışanlar üstlerini her zaman sorgulamalı ve onların emir ve isteklerini adalet, helâl, ahlâk, hırsızlık yapmamak, yalan söylememek vb. gibi temel İslami değerler açısından sorgulamalıdır (Özdaşlı ve Aytar, 2014, 171).

Literatürde yönetim ve yönetim kavramını yakından ilgilendiren girişimcilik, iş etiği, çalışma hayatı ve işgücü konuları İslami kaynaklar açısından incelenerek İslam dininin bu konulara yönelik bakış açısı yansıtılmış aynı zamanda yerleşen uluslar arası yanlış algı ve önyargılar giderilmeye çalışılmıştır. Örneğin; “İslam, Çevre ve Muhasebe, İslami İlkeler ve Çevre Muhasebesi” isimli çalışmada; Rania vd.(2006) İslami ilkeler çerçevesinde her zaman oldukça fazla önem atfedilen çevre kavramının endüstrileşme süreciyle batı tarafından nasıl devşirildiği ironik bir şekilde ortaya koymuştur.

Hassan ve Hippler (2014) İslami girişimciliğin batı girişimciliğinden farklı yönlerini ortaya koyarken, İslami girişimcilikte dini referansların temel alınarak, sosyal ihtiyaçların göz önünde bulundurulduğu tespiti yapmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında başta yönetim kavramı olmak üzere etik ve davranış bilimlerine yönelik sorun ve çalışmaların evrensel değerlere sahip İslami ilkeler çerçevesinde nasıl çözüme kavuşturulabileceği ve farklı yaklaşımların uygulamaya kazandırılabilceği araştırmacılar tarafından öngörülmektedir. Bu durumun en iyi örneğini temel İslami kaynakları referans alarak işçi haklarını inceleyen Iftikhar Ahmad (2011)'in makalesinde görmek mümkündür. Yine Zaman vd.(2013) İslam ve Yönetim İlkeleri isimli çalışmada İslami literatürdeki uygulama ve kanıtları ortaya koyarak İslami

yönetim ilkelerini: 1.Takva, 2.İhsan, 3.Adalet, 4.Güven, 5.Doğruluk (Sıdk), 6.İhlas, 7.Danışma (Şura) başlıkları altında inceleyerek, yönetim literatürüne farklı bir bakış açısı kazandırmaktadırlar.

1. Takva: Bireyin doğru ve güzel işler yapmasını sağlayan, kontrol, denge ve sorumluluk bilinci yükleyen Allah korkusudur.

2. İhsan: Bağışlama, affetme ve tam iman kavramlarının yerinede kullanılan ihsan, bir davranış en iyi şekilde uygulama biçimidir.

3. Adalet: Yönetici veya yönetilenlerin haklarına riayet etmek, herkese karşı adil davranmaktır.

4. Güven: Bireylerin hareket ve davranışlarının sonucu olarak sosyal ilişkilerin temelini teşkil eden inançtır.

5. Doğruluk: Doğru sözlü olmak, hal ve hareketlerde en doğru bilineni uygulamaktır.

6. İhlas: Yapılacak işlerin, sorumlulukların, davranışların içten, samimi ve gönülden yerine getirilmesidir.

7. Danışma: İslami yönetim ilkelerinin en önemlilerinden biridir. Müslüman bir lider veya yönetici; bir konu üzerinde çalışırken ya da karar verirken araştırma yapmalı, yardımcılarının, görevdaşlarının ve astlarının görüş ve önerilerini de dikkate almalıdır.

Bu noktada, sağlam temelli İslami yönetim ilkelerinin; yönetim teorileri, ekonomik refah, örgütsel verimlilik ve ekonomik kalkınma çerçevesinde değerlendirilerek pratik hayatta uygulamaya konulması, örgütsel kültüre uyumlu çalışma felsefesinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

## **2.4.HADİS ve HADİS İLMİ**

İslamiyet'in doğuş aşamasında, Hz. Peygamberin rehberliği ve vahiylerin gelişi, Müslümanların karşılaştıkları pek çok sosyal sorunun kolaylıkla çözümünü mümkün kılmaktaydı. Hz. Peygamber döneminden sonra İslam Devleti'nin sınırlarının genişlemesi, farklı kültürlerle etkileşimler yaşanması ve zamana bağlı olarak yaşanan gelişmeler farklı sorunları gündeme taşımıştır. Dolayısıyla Müslümanlar bu sorunlara

çözüm aramaya yönelik olarak Kur'an-ı Kerim ve Peygamber yaşamına odaklanmıştır (Kahraman, 2006: 583).

Hz. Peygamber döneminde peygamberlik görevi ve idari otorite birleştirilmiştir. Peygamber(s.a.v.)'in mescidi sadece namaz kılınan ve dini konuların görüşüldüğü bir yer olarak kalmamış aynı zamanda sosyal ve idari problemlerinde ele alındığı bir meclis olarak işlev görmüştür. Dolayısı ile Hz. Muhammed (s.a.v.)'in vefatından sonra ilk ele alınan gündem konusu boşalan idari mekanizmanın doldurulması olmuştur (Yavuz, 2012: 8).

Tarihsel süreç içinde, İslam kültürü incelendiğinde önem, kavram, disiplin ve konu açısından en özgün İslam kültürü mirasının hadis üzerinden yaşatıldığı görülmektedir (Özafşar, 2009: 13).

İslam ilimleri açısından Hz. Peygamber(s.a.v.) tarafından söylenilen sözlerin güvenilirliği ve inananlara doğru yöntemlerle aktarılması, Kur'an-ı Kerimden sonra ikinci kaynak olarak kabul edilen hadislerin önemini sergilemektedir (Boz, 2012: 397).

Hadis sistematik bir rivayet zinciri ile Hz. Muhammed(s.a.v.)'e sorulan sorulara, değişik bir takım olay ve sorunlar karşısında veya Kur'an-ı Kerim'de ki bazı ayetleri açıklamak istemiyle kendisinin söylediğine inanılan söz, yaptığı davranış ve anlatımlar bütünüdür. Hadis ilminin konusunu ise, söylenen sözlerin veya isnat edilen davranışların gerçekten peygambere ait olup olmadığının kaynaklar açısından araştırılması, konunun doğruluğunu ve güvenilirliğini kanıtlamaya yönelik ispat çalışmalarıdır. Hadis ilmiyle ilgilenen kişilere muhaddis, hadis rivayet edenlere ise râvi adı verilmektedir. Muhaddislerin üzerinde durdukları en önemli konu ise hadisi nakleden râvilerin, haberi kimden aldığını gösteren kronolojik listedir. İslam medeniyetinin özgün bilgi alanlarından birisi olan hadis alanı, Müslüman toplumlar için tüm zamanların değişmeyen müracaat kaynağıdır (Özafşar, 2009: 24).

İlim kelimesinin kökeni, Arapçaya dayanmakla beraber günümüzde bilim kelimesi ile eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Kapsam itibariyle iki kavram arasında farklılıklar mevcut olup Arapça' da ilim kelimesi bilgi ve bilim kavramlarını da kapsamaktadır (Arslantürk, 2008: 17). Halk için kaleme alınan hadis kaynaklarında en fazla üzerinde durulan kavramlardan ilki “dünya” ikincisi ise “ilim” kavramıdır. İlmin

önemi, faydaları, ilim sahibi insanların kıymeti, ilim öğrenmenin zorunluluk olması özenle ele alınmaktadır (Özafşar, 2009: 109).

İlmi bilgi, sistematik bir gözlem sonucu elde edilen bilgidir(Arslantürk, 2008: 19). Eleştirel bir yapıya sahip olan bilim kalıplaşmış hatta herkesçe kabul edilerek yerleşmiş her teori karşısında eleştirici ve şüpheci yaklaşımını korumaktadır. Çünkü bilimin temel çalışma prensibi dinamizm, değişim ve ilerlemeyi referans noktası olarak kabul etmesidir. Pozitif bilimlerin temelini oluşturan metodik şüphecilik dini ilimlerinde temelini teşkil etmektedir. Dini yaşatmak ancak onu dinamik bir yapıya kavuşturarak anlamakla mümkündür. Bunun yolu ise dini öğretilerin ve yaşam felsefesinin temelini oluşturan tefsir, hadis, fıkıh vb. alanlardaki tarihi mirası daima test ederek yeni açılımların oluşturulmasıdır (Oruçhan, 2011: 84-85).

Hadis ilminde “Şerh” kavramının karşılığı Kur’an ilimlerindeki “Tefsir” kavramıyla özdeştir. Şerh kavramının amacı, Hz. Peygamberin o hadisle dil, içerik ve hüküm gibi yönlerden neyi amaçladığını anlamaya çalışmaktır (Özpınar, 2008: 57). Hadis kitapları başlıklarının pek çoğunun “Şerh” kavramını içerdiği görülmektedir. İslam âlimleri ulaştıkları hadisleri aktarma yanında onları açıklama yoluna da gitmiş, bu durum farklı birtakım görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Hadis alanında bir-bir buçuk asırdır yapılan çalışmalara bakıldığında, Hadis ilminin, bilimsel gelişmelerden dolaylı veya dolaysız etkilendiği söylenebilir (Özafşar, 2009: 14).

Klasik İslam geleneğinin ilim ve düşünce adamlarının yüzlerce yıllık entelektüel birikimleri olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, çağdaş İslam geleneğinin de pek çok ilim ve düşünce adamının kesintisiz çabalarının bir ürünü olacağı söylenebilir (Kırbaçoğlu, 2002: 388)

Hz.Muhammed(sas)’in yaşam felsefesi, öğretileri, hal, hareket ve tavırlarına yönelik doğru bilginin kullanılması ve aktarılması amacıyla bir takım yöntem ve kurallar gündeme getirilmiştir. Özellikle İslam Hukuku ekollerinin dayanak noktası olacak hadislerin, güvenilirlik açısından farklı sınıflamalara tabi tutulması olağan bir seçimdir. Dolayısı ile hicri üçüncü yüzyıldan sonra doğruluk ve güvenilirlik açısından

hadisler sâhih<sup>3</sup>, hâsen<sup>4</sup> ve zayıf şeklinde üçlü bir ayrıma tabi tutulmaya başlamıştır. (Özdemir, 2013: 68). Yapılan çalışmalar sadece hicaz bölgesinde kalmayıp, sahabeler İslamiyeti yaymak amacıyla pek çok bölgeye yayılmış, Hz. Peygamber (s.a.v.)’in hadisleri yayılmış, hadis müzakere halkaları kurularak birçok hadis âlimi yetiştirilmiştir (Sandıkçı, 1991: 23).

Sahih kavramı Arapça sıhhat köküne dayanmakta olup sağlıklı, tam, kusursuz anlamlarını taşımaktadır. Ancak Kur’an-ı Kerim içinde sahih kavramı hiçbir yerde bulunmamaktadır. Sahih kavramı hadis ilmi ile kullanılmaya başlanmış olup, hadis literatürüne itimat edilecek sözle ilgili olarak “sabit” anlamını karşılamaktadır (Özaşar, 2006: 108). Sahih hadislerin güvenilirlik açısından önceden belirlenmiş bir takım şartları taşıması gerekmektedir. Bu şartlardan, hadisin korunarak iletilmesi açısından sahih hadis özelliklerini taşımayan hadisler, hâsen hadis kategorisinde bulunmaktadır. Zayıf hadis ise, sahih ve hâsen hadislerin şartlarını taşımayan hadislerdir (Çakan, 1989: 122-131).

Hadis âlimleri bir hadisi sâhih olarak nitelemek için bir takım değerlendirme ölçütlerinden yararlanmaktadır. Örneğin Ebu Hanife’nin bir hadisi asli, güvenilir, gerçek (sâhih) olarak kabul etmesi için aşağıda yer alan kriterleri temel aldığı görülmektedir (Ünal, 2002: 77-80):

- **Kur’an’a uygunluk:** Kur’an hükümlerine aykırı rivayetler kabul edilmemiştir
- **Akla uygunluk:** İçerikleri akla ve karşılaştırmaya uymayan rivayetlerin Peygamber’e ait olamayacağı düşünülmüştür.
- **İnsani değerlere verilen öncelik:** Peygamber Efendimiz şüphe durumlarında cezadan kaçınmış ve gayrimüslimlerin hakları konusunda hassas davranmıştır. Kıyasen bu durumun hadis değerlendirmelerinde dikkate alınması gerekmektedir.
- **Kolay ve amaca uygun olanı tercih:** Külfet getiren uygulamalar yerine tolerans ve müsamaha gösterilerek, insanların işlerinin kolaylaştırılması esas alınmalıdır.
- **Örfü ve yeni gelişmeleri dikkate alma:** İyi ve güzel olan adetlerin yaşatılması, yeni koşul ve şartların, göz önünde bulundurulması gerekliliği.

<sup>3</sup> Her türlü şüphe ve kusurdan uzak, güvenilir hadis. Bir hadisin sâhih olarak kabul edilebilmesi için bir takım koşulları sağlaması gerekir (Geniş bilgi için bkz. Karagöz vd., 2010: 572-573).

<sup>4</sup> Sahih hadisten daha aşağı derecede güvenilir hadistir. Sahih ile zayıf hadis arasındadır. Delil açısından sahih hadis gibi kabul edilir (Karagöz vd., 2010: 234).

Hadis ilmi; İslam Medeniyeti içerisindeki unsurları ve metodolojisi en özgün yapıya sahip ilim dalıdır. Hadis ilmi unsurları tamamen İslam kültürüne ait kendi ihtiyaçlarına cevap veren fiili uygulamaları yansıtmaktadır (Özaşar, 2006: 107).

Pek çok hadis kitabı meydana getirilen bu döneme Hadis tarihi açısından Kütüb-i Sitte dönemi de denilmektedir. Bu dönemde özellikle Buhârî ve Müslim'in Hadis kitapları içerdikleri sağlam ve güvenilir hadisler bakımından büyük itibar görmüştür. Aynı dönem Ebu Davud, Tirmizi, Nesai'nin kitapları da bu iki kitapla birlikte düşünülerek "Beş Asıl Kaynak" şeklinde değerlendirilmiştir. IV. Hicri yüzyıldan sonra pek çok âlimce bu beş temel kaynağa ek olarak İbn Mâce'nin hadis kitabı kabul görerek Kütüb-i Sitte'nin oluşumu tamamlanmıştır. Zaman zaman İmam Malik ve Darimi'nin kitapları da Kütüb-i Sitte kavramı içerisinde değerlendirilmiştir (Başaran, 1988: 7-8).

Hadis alanı oldukça geniş ve derin olduğu için bu alanda beliren ihtiyaç "Kütüb-i Sitte" tarafından giderilmiştir. Bu altı kitap güvenilirlik özelliği düşünülerek seçme hadislerden oluşmaktadır. Bu altı kitabın içeriği pek çok ciltten meydana gelmiştir. Buhârî 9 Cilt, Müslim 4 Cilt, Nesâî 8 Cilt, Tirmizî 10 Cilt, Ebu Dâvud 5 Cilt, İbnu Mâce 2 Ciltten oluşmaktadır. Ciltler içinde pek çok tekrarın olduğu görülmektedir. Örneğin Buhârî'de 2761 hadis mevcut iken bir hadise farklı yerlerde farklı konuları ele alırken başvurulduğundan tekrarlı hadis sayısı 9082'ye çıkmaktadır. Hadis tekrarı sadece bir kitapla da sınırlı değildir.

Asıl kaynaktaki tekrarlı hadis sayıları şu şekildedir: 1-Buhârî: 9082 hadîs, 4-Ebu Dâvud: 5274 hadîs, 2- Müslim: 7275 hadîs, 5- Tirmizî: 3951 hadîs, 3- Nesâî: 5724 hadîs, 6- Muvatta: 1326 hadîs.

Prof.Dr. İbrahim Canan'ın meydana getirdiği Türkçe Kütüb-i Sitte kaynağının temelini bu altı kaynağı da içeren ve tekrarsız Teysîru'l-Vusûl adlı eser oluşturmaktadır. Canan bu kaynağa ek olarak İbn Mâce'nin kitabında yer alıp burada yer almayan hadisleri de çevirip açıklamasını yaparak Hadis Ansiklopedisi Kütüb-i Sitte adlı eserini oluşturmuştur(Özçelik, 2009: 224).

İçerik analizi kapsamında temel alınan kaynak (Hadis Ansiklopedisi Kütüb-i Sitte) orijinal Kütüb-i Sitte'de yer alan bütün hadisleri eksiksiz ve olabildiğince tekrarsız içermektedir. Ele alınan Kütüb-i Sitte çevirisinde toplam 7335 hadis bulunmaktadır.

Hadis Ansiklopedisi Kütüb-i Sitte adlı eser toplam 18 ciltten müteşekkil olup, on sekizinci cildi, fihrist kısmını içermektedir.

Hz.Peygamber(s.a.v.) Efendimizin öğretileri, söylemleri, davranışları, uygulamaları, güncel konulara yaklaşım tarzı pek çok kişi, ekol ve kurum tarafından farklı yöntemlerle toplanarak kitap haline getirilmiş ancak, “Kütüb-i Sitte” ismiyle anılan bu temel altı kaynak İslâm âlimleri arasında diğerlerini gölgede bırakacak derecede rağbet ve kabul görmüştür. Hadis eserlerine yönelik incelemelerde temel alınabilecek en güvenilir ve en uygun başvuru eseri olması nedeniyle, araştırmanın içerik analizi kısmı referans kaynağı olarak kabul edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HADİS KAYNAKLARINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ

#### 3.1.İÇERİK ANALİZİ

İçerik analizi hermenötik olarak kabul edilen, temeli çok eskilere dayanan kutsal ve gizemli metinlerin yorumunda kullanılan bir sanat dalı olarak bilinmektedir. Gizli anlamlı mesajların yorumlanmasını sağlayan bu sanat, sabırlı gözlem özelliği ve duyarlı sezgi gücü gerektirmektedir. Buradaki amaç sembolik ve çok anlamlı bir söylemin asıl anlamını ortaya çıkarmaktır. Kullanılan teknikler genellikle retorik ve mantık yani ikna edici anlatım ve doğru akıl yürütme üzerine temellendirilmiştir (Bilgin, 2006: 3).

19. yüzyılda sosyal bilimlerde yaşanan gelişmeler, kitlesel basın alanındaki artış, okuyucunun sübjektif tutumuna karşı objektif, nesnel ilkeler getirme çabaları, bilimsel içerik analizi çalışmalarını başlatmıştır (Gökçe, 2001: 1-2). Tarihsel olarak yapılan ilk içerik analizlerinin mesaj öğelerinin tekrarına yoğunlaştığı görülmektedir. Bu tür analizlerde çalışmaya konu olabilecek unsurlar yüzdesel, oransal ve sayısal frekans çözümleridir. Analiz sonrası unsurlar önem sırasına sokulur ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır. Bu şekilde belirli kelime ya da unsurların yoğunluğu ve önemi ortaya konulmuş olur (Bilgin, 2006: 18).

Temel olarak içerik analizi ile yapılan birbirine benzeyen bağlantılı verileri kavramlar çerçevesinde bir araya getirerek düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227).

1893 yılında New York gazetelerinin haber içeriklerinin değişimine ilişkin Speed tarafından yapılan çalışma, ilk İçerik Çözümlemesi örneği olarak kabul edilmektedir. İçerik Çözümleme çalışmalarının esas gelişiminin 1940'lı yıllardan sonra hız kazandığı görülmektedir. Bu nedenle içerik çözümlemesi çalışmalarının tarihsel gelişimini 1940 öncesi dönem ve 1940 sonrası dönem olarak ikiye ayırabiliriz (Gökçe, 2001: 1-2).

İçerik analizi tekniklerinin temel amacı belirli bir çerçevede aktarılan konuyu anlama ve yorumlamada öznel değerlendirmelerden kurtulmaktır. Bu nedenle kişisel

bilgi, algı, değer, tutum ve bunlara paralel gelişmiş yoruma karşı nesnel birtakım değerlendirme ölçütleri getirmektedir. Metin veya söylemin üstü örtülü içeriğini ortaya koymayı sağlamaktadır (Bilgin, 2006: 1).

İçerik analizi yönteminin üç temel özelliği vardır. Birincisi; çalışma kapsamının her bir bölüm ve aşamasının önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere uygun olarak yürütülmesini ifade eden tarafsızlık özelliğidir. İkinci özellik olan sistematiklik; kural ve prosedürlerin her bir konu ve alan bileşenleri için tutarlı bir şekilde uygulanmasını öngörmektedir. Genellik olarak sayılabilecek son özellik ise çalışma amaçları doğrultusunda edinilen bulguların teorik ilgi ve bağlantısının kurulabilmesini ifade eder. İçerik analizi yöntemi için en önemli unsur uygulanacak bilimsel metotların yazılı delillere dayandırılmasıdır. Bu anlamda farklı araştırmacıların farklı zamanlardaki bakış açıları sistematik işleyiş takip edildiğinde aynı bulgularla sonuçlanmalıdır (Altunışık vd., 2010: 323).

İçerik analizi çalışmasıyla elde edilen nitel araştırma verilerinin işlenmesinde genellikle dört aşama takip edilmektedir. Bu aşamalar (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 229-238):

- a. Verilerin Kodlanması: Araştırmacının verilerin anlamlı bütünlüğü sağlayacak şekilde sınıflandırdığı ve kavramsal çerçeveyi çizdiği süreçtir. Çalışmanın temelini oluşturan kavramsal çerçevenin önceden belirlendiği durumlarda veriler toplanmadan önce bir kod listesi çıkarılabilir.
- b. Temaların Bulunması: Temalar tümevarımcı bir araştırma deseninde verilerin incelenmesi ve ortaya çıkan kodların çalışılması sonucu bulunabilir. Ortaya çıkan kodları önceden belirlenen bu temalar altında düzenleme, gerektiğinde yeni temalar oluşturma sürecidir.
- c. Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması: Önceden tasarlanan sistematik süreç rehberliğinde elde edilen veriler düzenlenerek tanımlanır, veri setinin çeşitli bölümlerinde yer alan kavramlar objektif olarak birbirleriyle ilişkilendirilir.
- d. Bulguların Yorumlanması: Toplanan verilerin anlamlandırılmasında araştırmacının görüş ve yorumları belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırmacı topladığı verilere anlam yüklemek ve bulgular arasındaki ilişkileri ortaya koymak zorundadır.

Betimsel analizle ortaya konulan yorumlar, içerik analiziyle daha derinlemesine işleme tabi tutularak fark edilemeyen kavram ve temalar ortaya çıkarılabilir. İçerik analiziyle elde edilen bilgilerden kavram ve temalara yönelik olgular daha anlaşılır hale getirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227).

İçerik analiziyle sayılabilecek nitelikteki birimler alınarak frekans çerçevesinde sayısal, yüzdesel ve oransal bir şekilde ifade edilir. Bu ifade biçimi içeriğe yönelik yapılacak yorumlarda; objektif çıkarımlarda bulunmayı ve içerik kapsamında önemli kavramları vurgulama olanağı sunmaktadır.

### 3.2. YÖNETİM TEMASINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ

Kütüb-i Sitte içerisinde yönetim ve yönetici kavramına yönelik bir inceleme yapıldığında, hadis açıklamaları ve ek bilgiler dâhil yönetim kavramının özelliklerini barındıran; idare ve itaat kavramlarının yanı sıra sorumluluk atfedilen makam ve görevlerin daha işlevsel olarak kullanıldığı görülmektedir. Referans kaynağı içindeki hadislerin yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik bakış açısının yönetim faaliyetini icra eden bireylere yönelik söylemlerde daha açık ve net olarak belirtildiği görülmektedir. Dolayısıyla günümüzde kullandığımız yönetim ve yönetici kavramları Kütüb-i Sitte içerisinde aynı anlamı ifade eden farklı kelimelerle ifade edilmiştir. Bu kelimelerin tespit edilmesi amacıyla literatürde yer alan yönetim ve yönetici kavramlarıyla ilgili kelimelere yönelik incelemelerde bulunulmuştur. Bu çalışmalar ışığında hadislerden yansıyan yönetim felsefesi ve yönetici olgusu; Yönetim, İdare, İtaat, Makam, Şûra, Denetim, Planlama, Yönetici, Emîr, İmam, Halife, Komutan, Devlet Reisi, Sultan, Lider, Vezir ve Vali gibi kelimelerin taranması, incelenmesi ve analiziyle, günümüz yönetim aktüalitesine kazanımlar sağlanmaya çalışılmıştır.

İçerik analizi kavram taramaları Prof. Dr. İbrahim Canan'ın 18 cildi kapsayan Kütüb-i Sitte eserinin 1.6 CD Sürümünden yararlanarak gerçekleştirilmiştir. Önceden belirlenen yönetim ve yönetici temalarını niteleyen sözkonusu kavramlar taranmış, ulaşılan sonuçlar tek tek incelenerek Hz. Muhammed (s.a.v.)'in söylemleri içinde yer alan hadisler analize tabi tutulmuştur.

Örneğin farklı anlamlarda kullanılan imam kavramının kaynak içerisinde 1646 tekrar sayısına sahip olduğu görülmüş, yapılan incelemede sadece altı (6) hadis içeriğinin yönetim ve yönetici kavramlarıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu altı hadis NVivo programı ile analize tabi tutulmuş, kelime frekans sıklığı, görsel kelime bulutu ve kelime bağlantı şekilleri oluşturularak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Yine Kütüb-i Sitte içerisinde yönetim teması ile ilgili pek çok kavram taranmış, ancak bu kavramların Hz. Muhammed (s.a.v)’in söylemleri içinde rastlanılamadığı için analizi yapılamamıştır. Örneğin İslami Yönetim Yaklaşımı olgusu açısından özgün konulardan biri olan şûra kavramının tam kelime taraması yapılmış, kaynak içinde 326 frekans tespit edilmiş, ancak bunların hiçbirinin hadis içeriğinde yer almaması sebebiyle analize tabi tutulamamıştır.

İncelemeye tabi tutulan yönetim kavramıyla ilgili tüm hadislerde; İslam inancı temelinde mutlak hâkimiyet sahibi, koşulsuz ve ortaksız itaat edilmesi vurgulanan “Allah” kavramının Peygamber(s.a.v.)’in söylemlerinde temel dayanak noktası olarak kabul edildiği, dolayısıyla ilgili hadislerde oldukça yüksek frekansa sahip olduğu görülmektedir. Analize yönelik kavramlar ve ilişkilerle ilgili daha doğru tespit yapabilmek amacıyla “Allah” kelimesi frekans analizleri ve kelime bulutu gösterimlerinde, kapsam dışında tutulmuştur. Yine yapılan çalışmada daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak amacıyla, temaya kaynaklık eden odak kelime (idare, itaat, komutan sultan, vd.), hadis içindeki bağlaç, zamir, tek başına anlam ifade etmeyen kelimeler ve kısaltmalar analiz kapsamı dışında tutulmuştur.

**Tablo 3.1-Hadislerde Yer Alan Yönetim İle İlgili Kavramlar**

| Kavram       | Hadis Sayısı | Kavram Frekansı | Bağlantılı Kavramlar |
|--------------|--------------|-----------------|----------------------|
| <b>İdare</b> | 4            | 5               | Peygamber            |
| <b>İtaat</b> | 23           | 30              | Hak                  |
| <b>Makam</b> | 4            | 7               | Gölge                |

Yapılan içerik analizi sonucunda hadislerde ulaşılan temel kavramlar, kavram frekansları ve bağlantılı kavramlar Tablo 3.1’ de gösterilmiştir. Yapılan tam kelime

taraması sonucunda Kütüb-i Sitte kapsamındaki Peygamber (s.a.v.)'in söylemleri içerisinde yönetim temasıyla ilgili idare kavramının yer aldığı dört hadis, itaat kavramının yer aldığı yirmi üç hadis ve makam kavramının yer aldığı dört hadis bulunmaktadır. Bu hadisler içerisinde en sık kullanılan kelimeler ise sırasıyla; peygamber, hak ve gölde kelimeleridir.

Kavramlarla ilgili hadis analizleri sırasında, kapsam dışında tutulan kelimeler şunlardır: aleyhi, aleyhimusselâm, aleyhissalâtu, alır, ama, aman, ancak, an, an, an, aralarında, arasında, araya, arındırmaz, artık, atarlar, aynen, bana, başına, başka, başkaları, bazı, ben, benden, benim, bildiği, bile, bilesiniz, bilin, bir, biri, birine, biz, bize, bundan, bunlar, bunu, buraya, bütün, çok, çünkü, daha, değil, devam, diğeri, diyecek, düşer, ebu, edecek, eden, eder, ederek, ederim, ederler, ederse, edersiniz, edin, edip, eğer, elde, etme, etmek, etmeye, etmeyen, etmiş, etmiştir, ettiği, gelip, gibi, gün, günü, halde, hangi, hariç, hatta, hazretleri, hem, hemen, hepiniz, her, herhangi, hiç, hiçbir, hususunda, ibnu, için, idi, ile, ise, işte, kadar, karşı, kendi, kendilerinden, kendisine, kim, kimde, kimlerdir, kimse, kişi, mutlaka, nasıl, nice, olan, olanı, olanlar, olarak, olsun, olun, olur, olurlarsa, olursa, ona, o'na, ondan, onlar, onlara, onlardan, onları, onların, onu, onun, önce, önceki, öyle, radyallahû, sallallahû, sana, sen, senden, seni, senin, size, sizi, sizin, sonra, şey, şeyi, teâla, üzerine, var, vardır, ve, verdi, verilirse, verirlerse, vesselâm, veya, yani, yapamaz, yapmayın, yapmış, yaptığı, yok ve zira kelimeleridir.

### 3.2.1.İdare Kavramı

Daha önceleri literatürde, sevk ve idare şeklinde ifade edilen idare kavramı, yönetim kavramıyla aynı anlamı taşımaktadır. İdare, bir gruba bağlı belirli kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının uygun ortam ve ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Sezen, 2014: 265). İdare, (yönetim) başkaları aracılığıyla iş başarma süreci olarakta tanımlanmaktadır(Nakip, 2006: 216)

İncelenen hadis kaynaklarında doğrudan yönetim kavramının yerine idare kelimesinin yer aldığı görülmektedir. İdare kavramı anlam açısından yönetim, yönetme,

yönetim faaliyetlerini yürüten insan grubu gibi unsurları karşılamaktadır. Günümüzde toplumun tüm kesimlerini ilgilendiren yönetsel faaliyetlerin yürütüldüğü sistematik yapı ve insan grubu olarak kabul görmektedir. İdare kavramı incelendiğinde yönetim faaliyetlerine referans gösterilen sistem ve bu faaliyetleri yürüten insan topluluğu olarak iki anlamda kullanıldığını söyleyebiliriz. Yönetim kavramının toplumsal yaşam açısından çok büyük öneme sahip olmasına rağmen yönetici davranışları ve yönetici özelliklerinin Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylemlerinde daha sık yer aldığı görülmektedir. İdare kavramı, idare faaliyetlerini yürüten kişilere atfedilen özellik ve uyarılarla açıklanmıştır.

Kütüb-i Sitte içerisinde Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylediği rivayet edilen doğrudan “idare” kavramının yer aldığı dört (4) adet hadis bulunmaktadır. Bu hadislerin ortak özelliği idare edilen yani yönetilen bireylerin hak ve sorumluluklarına odaklanmış olmasıdır. Bu hadislerden biri ise doğrudan yönetim faaliyetlerini icra eden ‘idareci’ sıfatıyla kullanılmaktadır.

İdare kavramını içeren hadisler içinde yer alan en yüksek frekansa sahip ilk 10 kelime Tablo 3.2’de yer almaktadır. Tablo 3.2 incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: peygamber, altındakiler, fakih, hadis ve hak kelimeleri olduğu görülmektedir. Kelime frekansları incelendiğinde idare kavramını içeren hadislerde yönetilen bireyler (altındakiler) ve yönetilen haklarının ön planda yer aldığı görülmektedir. Fakih kavramı Arapça kökene dayanmasına rağmen Türkçede fıkıh âlimi, derin, anlayışlı zeki kişi anlamlarını karşılamaktadır. Dolayısıyla İslami yönetim felsefesinin idare kavramı ile ilgili olarak üzerinde durduğu en önemli konunun yönetilen kişilere adaletli davranılması ve haklarının korunması gerektiği mesajıdır.

İncelemeye tabi tutulan hadislerin ortak referans noktası “idare” kavramını içermesidir, bu yüzden “idare” (yönetim) kavramının diğer kavramlarla ilişkisini daha net ortaya koymak amacıyla “idare” kavramının frekans sıklığı Tablo 3.2. ve Şekil 3.1. gösterimlerinde göz ardı edilmiştir (dikkate alınmamıştır).

**Tablo 3.2-“İdare” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

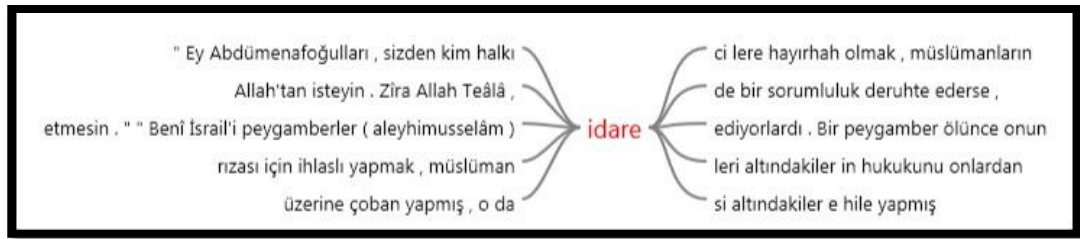
|    | Kelime            | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|-------------------|---------|------|---------------------|
| 1  | Peygamber         | 9       | 3    | 2,68                |
| 2  | Altındakiler      | 12      | 2    | 1,79                |
| 3  | Fakih             | 5       | 2    | 1,79                |
| 4  | Hadis             | 5       | 2    | 1,79                |
| 5  | Haklar            | 6       | 2    | 1,79                |
| 6  | Müslümanların     | 13      | 2    | 1,79                |
| 7  | Abdümenafogulları | 17      | 1    | 0,89                |
| 8  | Ameli             | 5       | 1    | 0,89                |
| 9  | Ardımdan          | 8       | 1    | 0,89                |
| 10 | Beytullah         | 9       | 1    | 0,89                |

Kütüb-i Sitte içerisinde yönetim anlamındaki “idare” kavramının yer aldığı hadislerin kelime ağırlığına göre oluşturulan kelime bulutu Şekil 3.1’ de gösterilmiştir. Kelime bulutu, sınırları önceden belirlenmiş metinler içinde yer alan kelimelerin istatistikî frekans ağırlığı temel alınarak oluşturulmuş görsel bir şekildir.



Şekil 3.1- “İdare” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu

İdare kavramını içeren hadislerin frekans analizi ve kelime bulutu incelemesinde “peygamber” kavramının bu hadisler içerisinde daha sık geçtiği görülmektedir. Buradan yola çıkarak, hadis anlamlarıyla birlikte yönetimde idare altındaki bireylerin haklarına riayet etmenin peygamber tavsiyesi olarak görülebileceği söylenebilir. Hz. Muhammed(s.a.v)’den rivayet edilen hadislerle göre, İsrail oğullarının bir biri ardına gelen peygamberler tarafından idare edildiği belirtilmektedir. Ayrıca Hz. Muhammed (s.a.v.)’den sonra peygamber gelmeyeceği, insanların idare edilmesinde peygamber temsilcisi olarak halifelerin sorumluluk yüklenecekleri, bu yüzden yöneticilerin emir ve talimatlarına tabi olunması gerektiğinin uygun olacağı, tavsiye edilmektedir (H.No.1712).



**Şekil 3.2- “İdare” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli**

Şekil 3.2’de “idare” kavramını içeren farklı içerikteki hadislerin idare kavramı odağında cümle bağlantılarının nasıl kullanıldığı gösterilmiştir. Kelime bağlantılar şekli, odak kelime öncesi ve sonrasındaki kelime kurgusunu, varsa ortak kelimelerin kullanım biçimini ve benzer cümle kurguları hakkında bilgi sunan görsellerdir.

Çalışma ortamında, özellikle insanlar arası iletişimin yoğun yaşandığı iş ortamlarında stres, iş yükü ve psikolojik yıpranma; verimlilik ve iş kalitesini etkileyen en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Çalışanın bu gibi etkilere uzun süre maruz bırakılmaması amacıyla izinler, yemek molası ve dinlenme saatleri yanı sıra rahatlatıcı dini ritüellerine izin verilmesi örgüt bağlılığı ve motivasyon açısından pozitif etki yaratacaktır. Sorumlu yönetici ve yetkililerin bu ritüelleri yasaklamaları İslami açıdan uygun görülmemektedir (H.No.1375).

Belirli bir ortak amaç için bir araya gelmiş insan topluluklarında, sosyal yaşam ve örgüt faaliyetlerinin uyumlu ve daha düzenli gerçekleştirilebilmesi, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan iletişim düzeyinin sağlıklı kurulmasına bağlıdır. Bu açıdan ele alınan hadislerde toplumsal yaşam anlayışı, İslam inancına sahip örgüt bireylerine, yöneticilerine karşı iyi niyetli, olumlu ve hoşgörü sahibi olunmasını tavsiye etmektedir. Ayrıca, yöneticilerin insanların talepleri ve şikâyetleri olmasa dahi evrensel birtakım yönetim ilkelerini gözetmesi gereği, yönetim hukuku ve haklarının yerine getirilmesinde bu dünyada sorumlu olmalarının yanı sıra, Allah’a karşıda sorumlu olacaklarının altı çizilmektedir (H.No.1718, 6907).

Hadisler içerisinde yer alan yönetim teması altında, idare kavramıyla ilgili temel olarak aşağıdaki ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.İdare, insanların dini özgürlüklerini sınırlandıracak veya insanların dini ritüellerini yerine getirmesini engelleyecek kararlar vermemelidir (H.No.1375).

2.Tarihte İsrailoğulları ard arda gelen peygamberler tarafından yönetilmişlerdir. Ancak Hz. Muhammed(s.a.v.) son peygamberdir ve ondan sonra halk halifeler ve idareciler tarafından yönetilecektir (H.No.1712).

3.Toplumsal ve örgütsel uyum için yöneticiler emri altındakilere her zaman dürüst ve adil davranmalı, yönetilenler de yöneticilerine karşı itaatkâr ve destekleyici olmalıdır (H.No.1718, 6907).

### **3.2.2.İtaat Kavramı**

İtaat verilen emir, talimat ve direktiflere uyma, boyun eğme, yapılmaması istenilen davranışların terk edilmesi olarak açıklanmaktadır (Karagöz, 2010: 344). Yönetim açısından değerlendirildiğinde çeşitli güç kaynakları vasıtasıyla verilen emrin kabul görmesi, kabullenilmesi olarak değerlendirilebilir. İtaat, toplumsal ilişkilerde geleneksel otoritenin kullandığı, bir düzenin meşruiyetine bağlı olarak gelişen bir davranıştır (Marshall, 2009: 368). İslami açıdan pek çok ayet ve hadiste verilen emirlere itaatin toplum yaşamının düzeni ve birlikteliğin sağlanması açısından daha olumlu sonuçlar doğuracağına dikkat çekilmiştir. İncelenen hadislerde Peygambere ve emir vermeye yetkili kişilerin emirlerine riayet edilmesi gerektiği vurgulanmakta, itilafa

düşülmesi durumunda yine İslam Dini'nin özüne başvurulması gerektiği belirtilmektedir. Yani muhakeme sonucu doğru kabul edilmeyen, etik olmayan, meşru olmayan emir ve talimatlarda; referans noktası olarak öze başvurulması istenmektedir.

Kütüb-i Sitte içerisinde Hz. Muhammed(s.a.v.)'in söylediği rivayet edilen doğrudan “itaat” kavramının yer aldığı yirmi üç (23) hadis bulunmaktadır. Bu hadisler içerisinde direktifin yerine getirilmesi, boyun eğme, emir dinleme anlamında kullanılan “itaat” kelimelerinden ikisinin yazarın parantez açıklamalarında, ikisinin itaat eden “itaatkâr” anlamında kullanıldığı ve toplam kelime frekansının 30 olduğu görülmektedir. Bu hadislerde yer alan en sık frekansa sahip ilk 10 kelime Tablo 3.2’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: hak, isyan, zaman ve kadın kelimeleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3-“İtaat” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|    | Kelime   | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|----------|---------|------|---------------------|
| 1  | Hak      | 3       | 12   | 1,06                |
| 2  | İsyan    | 5       | 10   | 0,89                |
| 3  | Zaman    | 5       | 9    | 0,80                |
| 4  | Kadın    | 5       | 6    | 0,53                |
| 5  | Haber    | 5       | 5    | 0,44                |
| 6  | İyi      | 3       | 5    | 0,44                |
| 7  | Müslüman | 8       | 5    | 0,44                |
| 8  | Cennet   | 6       | 4    | 0,35                |
| 9  | Cahiliye | 8       | 3    | 0,27                |
| 10 | Gelecek  | 7       | 3    | 0,27                |

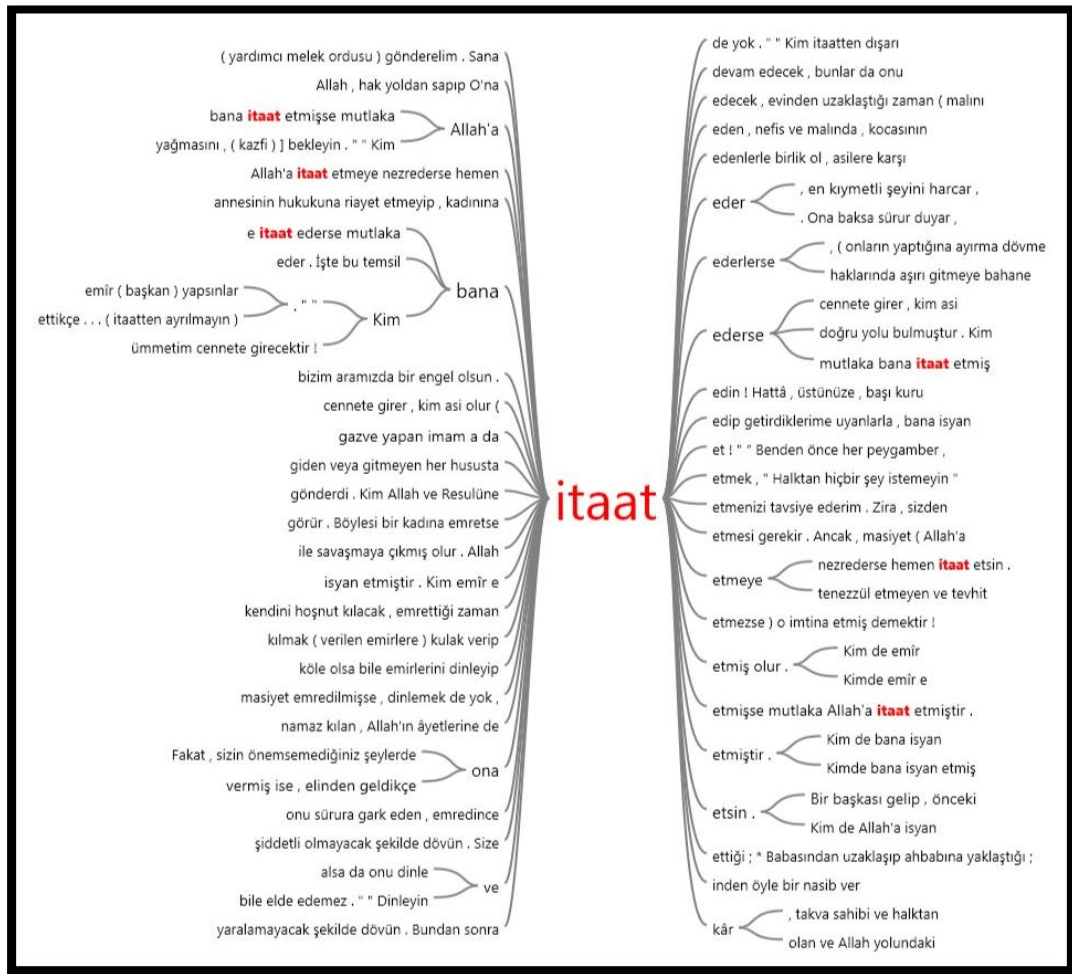
İncelemeye tabi tutulan hadislerin ortak referans noktası “itaat” kavramını içermesidir, bu yüzden “itaat” (boyun eğme) kavramının diğer kavramlarla ilişkisini daha net ortaya koymak amacıyla “itaat” kavramının frekans sıklığı Tablo 3.3 ve Şekil 3.3 gösterimlerinde dikkate alınmamıştır.

“İtaat” kavramının yer aldığı hadisler içerisinde hak, isyan, zaman ve kadın kavramlarının en yüksek frekansa sahip, en çok tekrarlanan kavramlar olduğu tespit edilmiştir. Yine inceleme kapsamında itaat kavramının yer aldığı farklı hadislerde kadın kelimesinin üzerinde durulduğu dolayısıyla bu hadislerde kadınlarla ilgili yönetim faaliyetlerine yönelik tavsiye, öneri ve açıklamaların yer aldığı söylenebilir.



dikkat çekmektedir. Bu kapsamda meşru yöneticiler tarafından verilen emirlere uyulması istenmekte, bu direktiflerin işbirliği ve düzenin sağlanması amacıyla yöneticinin kullanması gereken meşru inisiyatifi olduğu vurgulanmaktadır. Bunun nedeni ise emir-komuta ilkesinin kuvvetli tutularak olası çözülme ve dağılmaların önüne geçilmesi, örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde olası risklerin ortadan kaldırılmasıdır (H.No: 1726, 1729, 2872, 4515 ).

İncelenen hadislerin anlam içeriğine bakıldığında Hz. Muhammed (s.a.v.)'in tavsiyelerinde yöneticilerin doğuştan gelen özelliklerinin itaat açısından hiçbir farklılık arz etmediği; dolayısı ile farklı renk, dış görünüş ve etnik yapıya sahip yöneticilerinde emir ve talimat yetkisine sahip oldukları belirtilmektedir. Aynı zamanda yönetici olarak görev almış kişilerin geçmişteki sosyal statüleri, refah düzeyleri, soy bağları ve kültürel değerleri de dikkate alınmamalıdır. Yöneticilerin karar almalarında doğru ve isabetli davranmaları; sahip oldukları dış özellikler veya sosyal bağlarından ziyade sahip oldukları bilgi, beceri, yeterlilik ve yönetim kabiliyetlerine bağlıdır. Örgütsel uyumun sağlanması, işbirliği ve emir komuta uygulamalarının başarıya ulaşması, yasal otoritenin emir ve talimatlarına uyulmasıyla mümkündür. Verilen emir ve talimatların çalışanın veya yönetilenin hoşuna gitmemesi durumunda dahi emirlere uyulması tavsiye edilmektedir. Şöyle ki, bu emir ve talimatlar yöneticinin sahip olduğu birtakım bilgi veya öngörüye dayalı olarak verilmiş olabilir (H.No.41, 55, 1725, 1726).



**Şekil 3.4-“İtaat” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli**

Şekil 3.4’te “itaat” kavramını içeren farklı içerikteki hadislerin çalışma sorgusuna göre; itaat kavramı odağında cümle bağlantılarının nasıl kullanıldığı gösterilmiştir.

İncelemeye alınan hadisler içinde sosyal hayatın düzenli ve sağlıklı işleyişine yönelik bir takım tavsiyelere de değinilmektedir. Aile hayatında itaatkâr eşin mutluluk kaynağı olduğu, dolayısıyla kadınlara ailenin yöneticisi olan eşlerine karşı uyumlu ve itaatkâr olmalarının tavsiye edildiği görülmektedir. Uluslararası platformlarda yansıtılan olumsuz bir takım görüş ve algıların aksine kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığın Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylemlerine yansıdığı görülmektedir. Şöyle ki kadınların korunmasının, kollanmasının onlara iyi davranılmasının, haklarının her zaman göz önünde bulundurulması gereğinin tavsiye edildiği, bir Müslüman’ın Allah’a derin

inançtan sonra en fazla iyiliği uyumlu ve kendisini dinleyen sâliha bir eşten göreceği ifade edilmektedir (H.No.41, 45, 55, 1725, 1726). Bu açıdan bakıldığında iş hayatında kadınlara yönelik sorunlara çözüm önerilerinin sunulması, birtakım taleplerin ve hakların yasalaşarak uygulamaya yansıtılması olumlu görülen gelişmelerdir.

Hadisler içerisinde yer alan yönetim teması altında itaat kavramıyla ilgili temel olarak aşağıdaki ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Mutlak hâkimiyet sahibi Allah’a, O’nun kurallarına, O’nun gönderdiği Peygamber’e ve bu çerçevede görevini icra eden O’nun takdir ettiği yöneticilere itaat edilmelidir (H.No.1726, 2872, 4515).

2.Herkes eşit yaratılmıştır. Yönetici belirlenmesinde ve ona itaat konusunda, insanların sahip olduğu renk, ırk, dil, soy ve sosyal statü hiçbir önem taşımamaktadır (H.No.55, 1725, 1727).

3.Emir verme yetkisine sahip kişilerin emirlerine ve önceden belirlenen kurallara itaat, hayatın her alanında(siyasi, dini, ailevi) huzur ve güven kaynağıdır (H.No.55, 648, 1038, 1726, 3303, 4789, 6569, 7196).

### **3.2.3.Makam Kavramı**

Makam kavramı sahip olunan idari mevki, üst konum, derece, yönetim olarak açıklanmaktadır. Kütüb-i Sitte içerisinde diğer kavramlardan farklı bir şekilde övülen, dünya hayatı dışında cennette bulunan bir yer (Makam-ı Mahmud) anlamında sıklıkla kullanıldığını görmekteyiz. İncelenen hadislerde doğrudan yönetim kavramı ile ilgili olarak idare mevkii anlamında kullanılan “Makam” kelimesinin yer aldığı dört (4) hadis bulunmaktadır.

Bu hadisler içerisinde yönetim mevkii anlamında kullanılan “makam” kelimesi toplam kelime frekansının yedi (7) olduğu görülmektedir. Bu hadislerde yer alan en yüksek frekansa sahip ilk 10 kelime Tablo 3.4’ te yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: gölge, kadın ve kıyamet kelimeleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4- “Makam” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|           | <b>Kelime</b> | <b>Uzunluk</b> | <b>Sayı</b> | <b>Ağırlıklı Yüzde (%)</b> |
|-----------|---------------|----------------|-------------|----------------------------|
| <b>1</b>  | Gölge         | 5              | 3           | 2,33                       |
| <b>2</b>  | Kadın         | 5              | 3           | 2,33                       |
| <b>3</b>  | Kıyamet       | 7              | 3           | 2,33                       |
| <b>4</b>  | Ateş          | 4              | 2           | 1,55                       |
| <b>5</b>  | Cehennem      | 8              | 2           | 1,55                       |
| <b>6</b>  | Güzel         | 5              | 2           | 1,55                       |
| <b>7</b>  | Gıybet        | 6              | 2           | 1,55                       |
| <b>8</b>  | Mevki         | 5              | 2           | 1,55                       |
| <b>9</b>  | Mislîni       | 7              | 2           | 1,55                       |
| <b>10</b> | Müslüman      | 8              | 2           | 1,55                       |

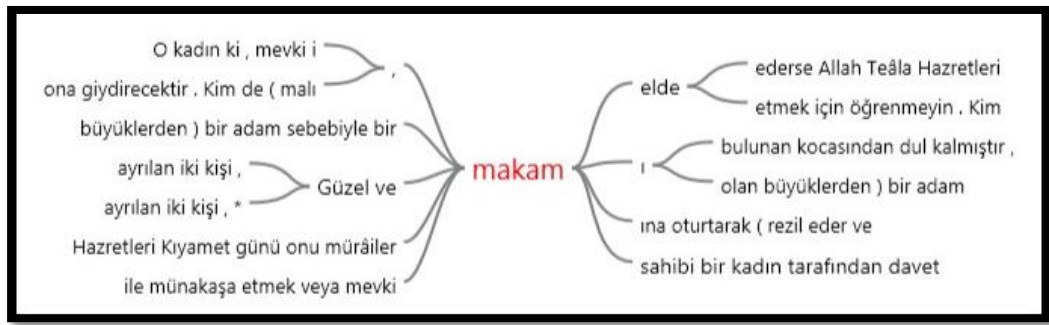
Makam kavramının yer aldığı hadisler içerisinde en sık tekrarlanan kelimenin “gölge” olduğu görülmektedir. Hadis içeriklerine bakıldığında gölge kavramının koruma anlamında kullanıldığı görülmektedir. Bu hadislerde, kıyamet gününde hiçbir koruma ve yardımın bulunmadığı zamanlarda, Allah’ın koruması altında bulunacak bazı kişilerden bahsedilmekte, bu kişiler arasında makam sahibi kişilerin uygun olmayan taleplerini reddeden kişilerinde yer aldığı belirtilmektedir (H.No.4679).

Bireyin bilgi, eğitim, başarı ve yeterlilikleri gibi entelektüel sermaye düzeyi göstergelerinin terfi ve atamalarda dikkate alınmadan, kişisel ilişkilerin referans kabul edildiği örgütler, toplumsal çatışmaların ve başarısızlıkların kaynağıdır. Hadis içerikleri incelendiğinde Hz. Muhammed(s.a.v.)’in menfaat ve çıkar amaçlı ilişkileri ve iletişimi uygun görmediği ve bu iletişim boyutlarıyla makam kazanımları elde edenleri şiddetli bir şekilde uyardığı görülmektedir (H.No.4324).



Şekil 3.5- “Makam” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu

Bilginin uygulamalara rehber olması, icra edilen işin daha doğru ve düzgün olarak yerine getirilmesini sağlayacaktır. Bilgi edinmenin temel amaçları: insanlara faydalı olmak, insan sorunlarına çözüm önerileri getirmek, medeniyetin daha üst seviyelere ulaşmasına katkıda bulunmak şeklinde sıralanabilir, bu amaçlar dışında kişisel hırs ve çıkar amaçlı edinimler çalışma ahlakıyla örtüşmemektedir. Yine bilginin konum sağlamak amacıyla elde edilmeye çalışılması ve bu amaçla kullanılması hoş görülmemektedir (H.No.6065).



**Şekil 3.6. “Makam” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli**

Hadisler içerisinde yönetim teması altında yer alan, makam kavramıyla ilgili temel olarak aşağıdaki ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Allah her koşul ve durumda adaleti emretmektedir. İnsanlar hiçbir zaman herhangi bir kişiye yakınlık veya arkadaşlık ilişkileri sebebiyle, haksız bir şekilde mevki ve makam talebinde bulunmamalıdır. Aksi takdirde, bu davranışlar dünya hayatında haksızlığa neden olduğu gibi ahiret hayatında da misli ceza ile karşılık bulacaktır (H.No. 4324).

2.Mevki, makam ve güç sahibi insanların meşru olmayan taleplerine, Allah’ın kuralları çerçevesinde cevap verenler için büyük mükâfatlar vardır (H.No. 4679).

3.Bilgi; insanları, dünyayı ve çevreyi anlamamıza yardımcı olarak insan hayatını kolaylaştıran temel kaynaktır. Bu kaynak, başkalarına karşı kibir göstermek onları küçümsemek veya makam elde etmek için kullanılmamalıdır (H.No. 6065).

### 3.3.YÖNETİCİ TEMASINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ

Hadis kaynaklarında o günün şartlarına ve ihtiyaçlarına karşılık fonksiyonel olarak görevlendirilen yöneticilerin farklı kelimeler ile ifade edildiği görülmektedir. Yönetim ve yöneticilik açısından bakıldığında bu kelimelerle yönetici kavramının nitelendiği hadis otoritelerinin açıklamalarından da anlaşılmaktadır. Kütüb-i Sitte içerisinde emîr, halife, komutan, vezir, imam, reis, sultan, lider, vezir, vali gibi kelimelerin yönetici anlamını ifade ettiği görülmektedir.

**Tablo 3.5- Hadislerde Yer Alan Yönetici İle İlgili Kavramlar**

| Kavram              | Hadis Sayısı | Kavram Frekansı | Bağlantılı Kavramlar |
|---------------------|--------------|-----------------|----------------------|
| <b>Emîr</b>         | 9            | 13              | Hayır (İyilik)       |
| <b>İmam</b>         | 11           | 14              | Kıyamet              |
| <b>Halife</b>       | 3            | 3               | Dünya                |
| <b>Komutan</b>      | 7            | 15              | Kabul                |
| <b>Sultan</b>       | 9            | 11              | Millet               |
| <b>Devlet Reisi</b> | 3            | 3               | Zaman                |
| <b>Lider</b>        | 1            | 2               | -                    |
| <b>Vezir</b>        | 1            | 2               | -                    |
| <b>Vali</b>         | 1            | 1               | -                    |

Yapılan içerik analizi sonucunda yönetici temasına yönelik taramalar sonucunda hadislerde ulaşılan temel kavramlar, kavram frekansları ve bağlantılı kavramlar Tablo 3.5’ te gösterilmiştir. Yapılan tam kelime taraması sonucunda Kütüb-i Sitte kapsamındaki Peygamber (s.a.v.)’in söylemleri içerisinde yönetici anlamında kullanılan emîr kavramının yer aldığı dokuz hadis, îmam kavramının yer aldığı onbir hadis, halîfe kavramının yer aldığı üç hadis, komutan kavramının yer aldığı yedi hadis, sultan kavramının yer aldığı 8 hadis, reîs kavramının yer aldığı 3 hadis, lider, vezir ve vali kavramlarının yer aldığı birer hadis bulunmaktadır. Bu kavramların her birinin ayrıntılı içerik analizi yapılmıştır.

### 3.3.1.Emîr (Yönetici) Kavramı

“Emîr” kavramının kaynak içinde yapılan tam kelime taraması sonucu, açıklamalar ve diğer kısımlar dâhil toplam olarak 350 kez geçtiği tespit edilmiştir. Yapılan detaylı incelemede bu sonuçlardan sadece Hz. Peygamberin söylemleri içinde geçen “Emîr” kavramları değerlendirmeye alınmıştır.

Kütüb-i Sitte içerisinde doğrudan Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylediği rivayet edilen yönetim ve yöneticilik kavramı ile ilgili olarak yönetici anlamında kullanılan “Emîr” kelimesinin yer aldığı dokuz (9) hadis bulunmaktadır. Bu hadisler içerisinde yönetici anlamında kullanılan “emîr” kelimesinin toplam 13 defa geçtiği görülmektedir. Bu hadislerde yer alan en yüksek frekansa sahip ilk 10 kelime Tablo 3.6’da yer

almaktadır. Tablo 3.6 incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: hayır(iyilik), isyan, itaat ve hayırlı(yararlı, iyi) kelimeleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6- “Emîr” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|    | Kelime  | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|---------|---------|------|---------------------|
| 1  | Hayır   | 5       | 5    | 3,21                |
| 2  | İsyan   | 5       | 4    | 2,56                |
| 3  | İtaat   | 5       | 4    | 2,56                |
| 4  | Hayırlı | 7       | 3    | 1,92                |
| 5  | Vezir   | 5       | 3    | 1,92                |
| 6  | Dua     | 3       | 2    | 1,28                |
| 7  | Farzdır | 7       | 2    | 1,28                |
| 8  | Fâcir   | 5       | 2    | 1,28                |
| 9  | Fâzıl   | 5       | 2    | 1,28                |
| 10 | Lânet   | 5       | 2    | 1,28                |

İncelemeye tabi tutulan hadislerin ortak referans noktası “Emîr” (yönetici) kavramını içermesidir, bundan dolayı “Emîr” (yönetici) kavramının diğer kavramlarla ilişkisini daha net ortaya koymak amacıyla Tablo 3.6 ve diğer Şekil 3.7 gösterimlerinde “Emîr” kavramı kapsam dışında tutulmuştur.

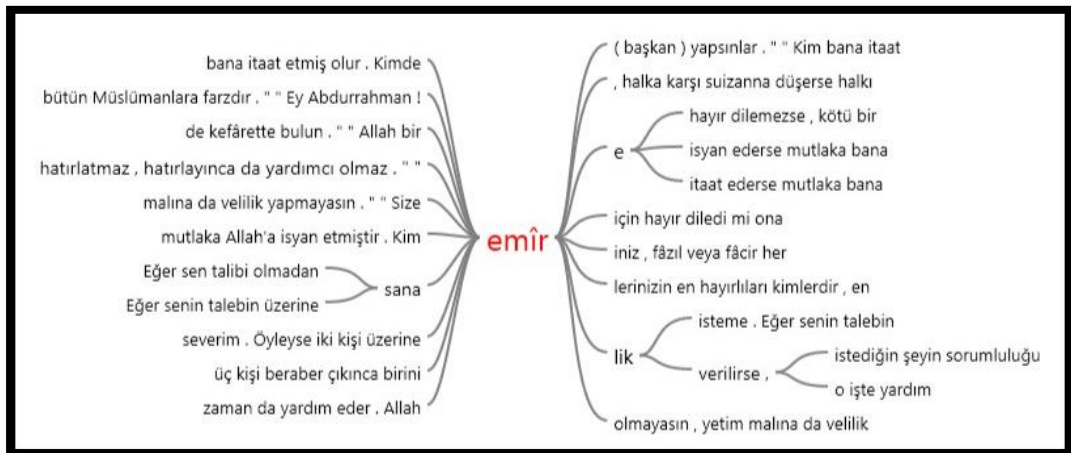
Tablo 3.6 incelendiğinde “Emîr” kelimesinin yer aldığı dokuz hadis içerisinde iyilik, güzellik, doğru olan yol anlamlarında kullanılan “Hayır” kavramının hadislerde en yüksek frekansa sahip birinci kelime olduğu görülmektedir. Tablo verileri göz önünde bulundurularak incelendiğinde itaat ve isyan kavramlarının birbirlerine zıt anlamlar içermesine rağmen eşit frekansa sahip ikinci kelime oldukları tespit edilmiştir.

Tespit edilen hadislerde; İslami ilkelere göre başarılı kabul edilen yöneticilerin, herkes tarafından sevilen ve kendisinden hayır(iyilik) beklenen yöneticiler olduğu vurgulanmaktadır. Hadis içerikleri incelendiğinde, özellikle görev talep edenler ve yönetim hırsı sahipleri sert bir şekilde uyarılmakta ve emirliğin (yöneticiliğin) bir takım pozitif özelliklere sahip kişiler arasından, asli otorite tarafından belirlenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Günümüzde bu anlayışın benimsenmesi, iş dünyasında kayırmacılık, nepotizm ve aşırı hırs gibi olumsuz bir takım davranışların olumsuz etkilerinin azaltılarak, çalışanlar açısından kolektif başarının elde edilmesinde sinerji etkisi oluşturabilecektir.

Kütüb-i Sitte içerisinde yönetici anlamındaki “Emîr” kavramının yer aldığı hadislerin kelime ağırlığına göre oluşturulan kelime bulutu Şekil 3.7’de gösterilmiştir.



Şekil 3.7-“Emir” kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu



Şekil 3.8- “Emîr” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli

Şekil 3.8’de “Emîr” kavramını içeren farklı içerikteki hadislerin sadece kavram referans alınarak kurulan kelime bağlantıları gösterilmiştir.

Herhangi bir konuda kendi kendine otoriteden başkanlık, emirlik, yöneticilik, amirlik talep etmek hoş görülmemektedir, yöneticilik çoğunluğun ya da asli otoritenin zihninde şüphe bırakmayacak derecede o konuda bilgi ve yeterlilik sahibi olmayı gerektirmektedir. Hadislerde açıkça belirtildiği üzere yöneticilik, amirlik veya başkanlık hak edilmeli ve bu görevin sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirilmelidir. Bununla birlikte, bireylerin kendilerini yeterli kabul ederek başkanlık, yöneticilik veya amirlik talebinde bulunması üzerine verilen görevlerde sorumluluğun bütünüyle talep edene yükleneceği ifade edilmektedir. Otoritenin takdiri ya da yönetilenlerin önerisiyle kabul edilen yöneticiliğin daha yerinde olduğu belirtilerek, görevin icrasıyla ilgili yönetilenlerin kabulü, olumlu tavırların sergilenmesi ve gerektiğinde tüm örgüt üyelerinden kolaylıkla yardım alınabileceği vurgulanmaktadır (H.No. 1723, 5802).

Özellikle çalışma hayatında bireylerde statü, mevki ve makam hırsı; nepotizm veya hale etkisi gibi olgularla aynı düzlemde bir araya geldiği takdirde yetersiz ve liyakatsiz yöneticilik örneklerine dönüşmekte, örgütün varlığını ve başarısını tehlikeye düşürmektedir. Hz. Muhammed(s.a.v.)’in yönetim felsefesine bakıldığında kendisinden yöneticilik talep edenleri hoş karşılamadığı ve uyardığı görülmektedir (H.No.1724, 5802). Hz. Muhammed (s.a.v.) savaş zamanlarında ve barış dönemlerinde tüm yöneticilik görevlerine, işinde en iyi ve kabiliyetli olanı atamayı uygun bulmuştur (Er-Reşid, 2010: 38).

Yöneticilerin başarısı, doğru iş yapmalarına bağlıdır ve doğruları yapabilmeleri için doğru bir şekilde yönlendirilmeli ve bilgilendirilmelidirler. Yöneticilerin yardımcıları ve birlikte çalıştığı ekip arkadaşları yöneticilerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Allah bir yönetici için başarı ve iyilik dilediği zaman danışmanları veya yardımcıları vasıtasıyla ona yardım etmektedir (H.No.1731).

Günümüz çağdaş yönetimin evrensel özelliklerinden biri de hiyerarşik yapı özelliğidir. İnsan toplulukları en küçük hedeflerinden, hayalî dünyaya hükmetme hedeflerine kadar harekete geçme ve sonrasındaki tüm faaliyetleri, emir-komuta kıvılcımı ve sonrasındaki sistematik işleyişe muhtaçtır. Bu husustan hareketle Hz.

Muhammed (s.a.v.) bir amaç doğrultusunda harekete geçen üç kişinin bir yönetici belirlemeleri gerektiğini öğütlemektedir (H.No.2185). Ortak bir amacın gerçekleşmesi için “yöneten ve yönetilen” rol davranış işlevlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Özellikle belirsizlik, durgunluk ve kriz anlarında dağılma, umutsuzluk ve ataletin önüne geçilerek, harekete geçilmesi bu ilke uygulaması ile mümkündür.

Yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla verdiği emir ve talimatlarında insani görev ve sorumluluklarının da bilincinde olmalıdır, günümüz örgüt faaliyetlerinde kanunsuz emir ve İslam Dini karşısı birtakım emir ve talimatların suç olarak kabul edildiği, bu uygulamalar dışında yöneticiye itaatin esas olduğu belirtilmektedir (H.No.1726). Hz. Muhammed (s.a.v.) en iyi yöneticilerin, yönetilenler tarafından sevilen, sayılan hakkında iyi düşünceler beslenen ve bu sevgiyi hak eden yöneticiler olduğunu ifade etmekte, karşılıklı olarak iyi dileklerin ve hayır dualarının paylaşıldığını belirtmektedir. İstenmeyen yöneticilerin ise sevilmeyen, saygı duyulmayan, karşılıklı olarak tarafların birbirlerine karşı iyi temennilerde bulunmadığı ve yöneticinin de yönetilenlere karşı iyi düşünceler beslemeyen yönetici olduğunu ifade etmektedir (H.No.1728).

Hadisler içerisinde yönetici teması altında yer alan, emîr kavramıyla ilgili temel olarak aşağıdaki ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Yöneticiler, yönetilen halk veya çalışanlar tarafından sevilmeli ve sayılmalı; bilgi, tecrübe, yetenek ve yeterlilik açısından kendisi hakkında kimsenin şüphe taşımadığı kişiler olmalıdır (H.No.1723, 5802, 1728).

2.Hadisler açısından bakıldığında yöneticilik talep edilmemeli, otorite tarafından takdir edilmelidir. Yöneticilik görevinin talep edilerek alınması ve bu konum için ısrarcı olunması, yönetilenler açısından güven ve itibar zedelenmesine neden olurken, üst yönetim açısından da bir takım beklentilerin doğmasına yol açmaktadır (H.No.1724).

3.Yöneticilerin başarısı büyük ölçüde onları yönlendiren yardımcılara bağlıdır. Dolayısıyla yönetici yakınındaki yardımcı ve danışmanların seçiminde çok hassas davranılmalıdır (H.No.1731).

4.Etkin bir yönetim sistemi için emir-komuta zincirine riayet edilerek, belirgin ve net bir hiyerarşik yapı kurulmalıdır (H.No.2185).

### 3.3.2.İmâm (Başkan) Kavramı

Kütüb-i Sitte içerisinde “İmam” kavramının, açıklama bölümleri de dâhil pek çok anlamda isim, sıfat ve özne olarak toplamda 1646 defa kullanıldığı görülmektedir. Bu kelimeler üzerinde yapılan ayrıntılı inceleme sonucunda “imam” kavramının yalnızca on bir (11) hadis içerisinde, yönetici anlamında kullanıldığı görülmektedir. Bu hadisler içerisinde yönetici anlamında kullanılan “imâm” kelimesinin toplam 14 kez kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla Nvivo programı analizine ve nitel değerlendirmeye sadece bu on bir(11) hadis kaynaklık etmektedir.

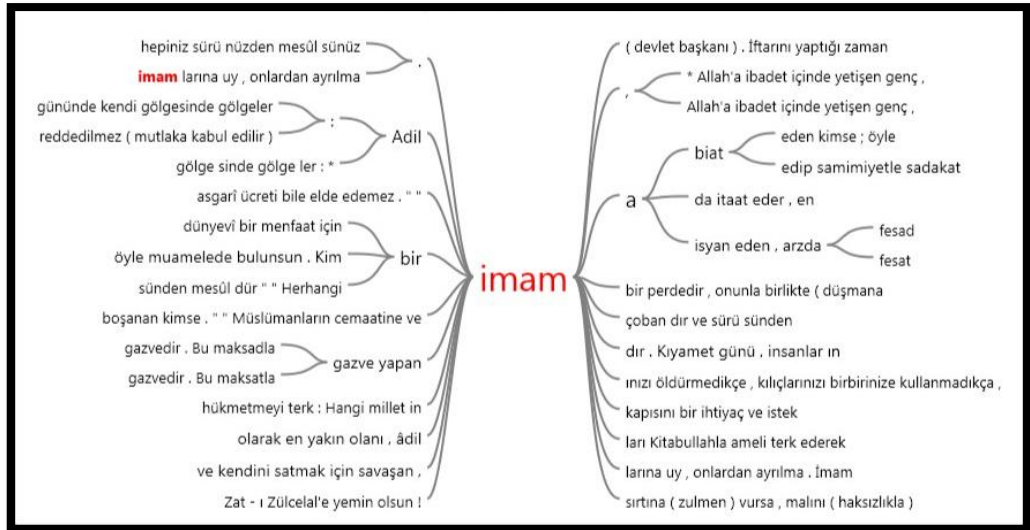
Bu hadislerde yer alan en çok gözlenen ilk 10 kelime Tablo 3.5’te yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların; kıyamet, mesûl, sürü ve çoban kelimeleri olduğu görülmektedir. O günün sosyal yaşamında sürü ve çoban, yönetilen ve yönetici ikilisini en somut şekilde tanımlayan unsurlardır. Bu nedenle sürünün sorumluluğunun çobana ait olması gibi insanların refahının, kurtuluşunun ve idare edilmelerinin sorumluluğu da yöneticilere yüklenmektedir.

**Tablo 3.7-“İmâm” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|    | Kelime   | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|----------|---------|------|---------------------|
| 1  | Kıyamet  | 7       | 7    | 1,81                |
| 2  | Mesûl    | 5       | 6    | 1,55                |
| 3  | Sürü     | 4       | 6    | 1,55                |
| 4  | Çoban    | 5       | 5    | 1,29                |
| 5  | İnsanlar | 8       | 3    | 0,78                |
| 6  | İtaat    | 5       | 3    | 0,78                |
| 7  | Yemin    | 5       | 3    | 0,78                |
| 8  | Adil     | 4       | 2    | 0,52                |
| 9  | Biat     | 4       | 2    | 0,52                |
| 10 | Fitne    | 5       | 2    | 0,52                |

İmam kavramı referans alınarak oluşturulan hadis topluluğunun kelime bulutu görseli incelendiğinde, adeta dünyada çobanın sürüsünden sorumluluğu, ahiret de yöneticinin (imamın) insanlardan sorumluluğuna dair kelime örgüsü yansımıştır.





**Şekil 3.10- “İmam” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli**

Her birey gerek sosyal yaşamında gerekse iş yaşamında bir takım tasarruf ve sorumluluklara sahiptir. Bu sorumluluklar gereği gibi yerinde ve zamanında yerine getirildiğinde huzurlu bir iş ve sosyal yaşam imkânı oluşturulabilir. Sorumlulukların bir takım zorlukları olduğu gibi bunların yerine getirilmesinde de pek çok fayda vardır. Özellikle iş dünyasında sorumluluk sahibi çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirmede en önemli rolü üstlenen entelektüel sermaye unsurlarıdır. Çalışanın sorumluluğu bir işi yerine getirebilmesi için hangi etkin uygulamaları kullanarak hangi düzeyde performans sergilediğiyle ölçülmektedir. Sorumluluk sahibi çalışanın başarısı aynı zamanda yöneticinin başarısını da temsil etmektedir (H.No. 1715).

21. Yüzyılda yönetim uygulamaları ve felsefelerinin gelmiş olduğu nokta insan davranışlarının, örgüt başarımında en etkin ve yararlanılabilir alan olduğunu ispatlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanın maliyet unsuru kabul edilmesinden ziyade değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak kabulü, aynı zamanda çalışan sorunlarına çözüm odaklı yaklaşımın sergilenmesi, İslam felsefesi içinde hadislerin değindiği yönetici görevleriyle birebir uyum sağlamaktadır. Hadislere göre, ihtiyaç sahibi tebaanın ihtiyaçlarının giderilmesi veya sorunu olan yönetilenlerin sorunlarının çözüme kavuşturulması, yöneticilerin duyarlı olması gereken görevleri arasında sayılmaktadır (H.No. 1716).

Örgütsel ve sosyal hayatta sağlıklı ve düzenli bir işleyişin sağlanabilmesi için genel geçerliliğe sahip bir takım ilkeler öngörülmüştür. İmam kavramının yer aldığı hadisler incelendiğinde amaç-birliği ve emir-komuta birliğini destekleyen söylemlere vurgu yapıldığı görülmektedir. Kaos ve karmaşanın önüne geçilmesi, örgütlerde çatışmaların yaşanmasının önlenmesi amacıyla ilke olarak tek yöneticinin egemenliğine tabi olma ve emir-komuta ilkesine riayet tavsiye edilmiştir(H.No. 4788, 6308).

Hadisler içerisinde yönetici teması altında yer alan, imam kavramıyla ilgili temel olarak aşağıdaki ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Örgütü çevresine karşı temsil etmek, çevreden gelebilecek olası tehditleri öngörmek ve örgütü tehlikelere karşı savunmak, yöneticinin asli görevleri arasındadır (H.No. 1070).

2.Her birey, sahip olduğu konuma göre kararlarından ve idaresi altındaki insan ve varlıkların davranışlarından sorumludur (H.No. 1715).

3.Hadisler içinde adil yönetici kavramına sıklıkla değinilmiş, adaletin pek çok konuda huzur, güven ve başarıyı getiren kilit kavram olduğu vurgusu yapılmıştır. Yöneticiler her şeyden önce adalete saygı göstermeli, karar ve davranışlarında adil olmalıdırlar (H.No. 1720, 4679, 5099).

### **3.3.3.Halife Kavramı**

İslam dininin siyasi kurumsallaşma döneminde yönetim sistemi başkanının temsil ettiği makamın emir, melik, imam ve halife gibi unvanlarla nitelendirildiği ve bunlar arasında en çok kullanılanın halife olduğu bilinmektedir. Günümüz açısından değerlendirildiğinde dönemin devlet başkanı, yöneticisi, lideri, temsilcisi olarak anlam kazandığı söylenebilir. İslam dininin doğuş ve yayılış süreci incelendiğinde ise Hz. Muhammed (s.a.v.)’in bu gibi unvanlarla anılmadığı, halife kavramının O’nun dünyevi otoritesinin yansımaları olarak kabul edildiği görülmektedir.

Halife kavramının İslam medeniyetinde ve literatüründe oldukça fazla yer almasına rağmen Hz. Peygamberin söylemlerinde çok az yer almasının sebebi; bu kavramın Hz. Peygamberin vefatından sonra kullanılmaya ve yaygınlaşmasına bağlıdır. Halifelik unvanının Hz. Peygamberin vefatından sonra devlet başkanlığında vekil

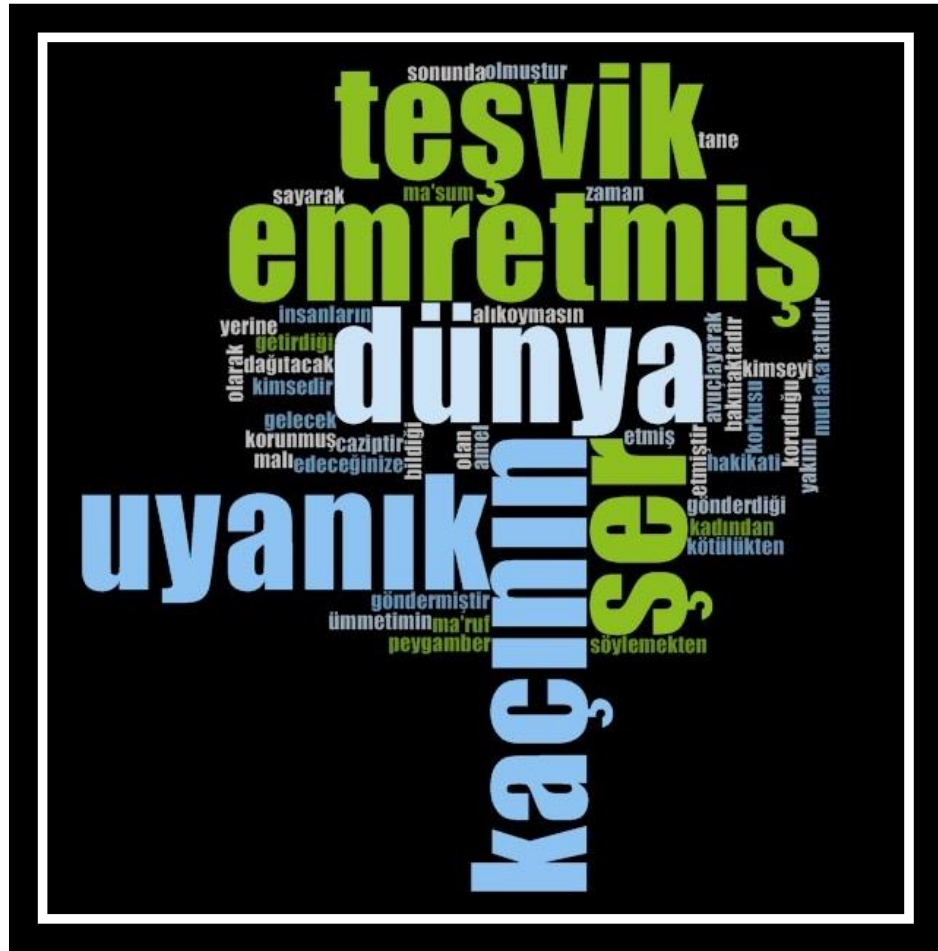
anlamıyla kullanılmaya başlandığı, bu unvanla ilk isimlendirilen yöneticinin Hz. Ebubekir olduğu görülmektedir (Çeliker, 2008: 296).

Kütüb-i Sitte içerisinde açıklamalar ve diğer konular dâhil halife kavramından 224 kez bahsedildiği görülmektedir. Doğrudan Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylediği rivayet edilen yönetici ve temsilci anlamında kullanılan “Halife” kavramının yer aldığı üç (3) hadis bulunmaktadır. Bu hadisler 1732, 4791 ve 5935 numaralı hadislerdir. Halife kavramı ile ilgili hadislerde en yüksek frekansa sahip ilk 10 kelime Tablo 3.8’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların; dünya, emir, kaçınma vd. kelimeler olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.8-“Halife” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|    | Kelime      | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|-------------|---------|------|---------------------|
| 1  | Dünya       | 5       | 2    | 3,51                |
| 2  | Emretmiş    | 8       | 2    | 3,51                |
| 3  | Kaçının     | 7       | 2    | 3,51                |
| 4  | Teşvik      | 6       | 2    | 3,51                |
| 5  | Uyanık      | 6       | 2    | 3,51                |
| 6  | Şer         | 3       | 2    | 3,51                |
| 7  | Alıkoymasın | 11      | 1    | 1,75                |
| 8  | Amel        | 4       | 1    | 1,75                |
| 9  | Avuçlayarak | 11      | 1    | 1,75                |
| 10 | Bakmaktadır | 11      | 1    | 1,75                |

Yöneticilerin yakınlarında onlara her durumda ulaşan ve onların karar almasında etkili olan danışmanları, yardımcıları veya çalışanları yer almaktadır. Günümüzde başarılı yöneticilerin sırlarından biride güvendikleri, yanlış ve kusurları hangi koşulda bulunursa bulunsun kendisine ileten arkadaş, çalışan ve danışmanların uyarılarını dikkate aldıkları gönüllü yardımcılarının bulunmasıdır. Bu danışmanlardan iyi ve doğru olanı öneren, teşvik eden olduğu gibi yanlış ve kötüyü önererek istenilmeyen olayların yaşanmasına sebep olunabilir. Bu nedenle yöneticiye yön verecek kişilerin yetkin, emin, güvenilir özelliklere sahip iyi ve doğru işlerde inisiyatif alabilecek karakterde insanlar arasından seçilmesine özen gösterilmelidir. Yine yönetici kötü sonuçlar doğuracak telkinlere karşı uyanık olmalı bu öneri ve teşviklerin sonuçlarını önceden hesaplamalıdır (H.No.1732).



Şekil 3.11-“Halife” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu

Yönetici ve yönetilen bireyler örgüt faaliyetlerindeki iletişimlerinde, insanların nüfuzundan, gücünden veya sosyal çevrenin etkisinden korunmak amacıyla doğru olanı yapmak ve söylemekten kesinlikle taviz vermemelidirler (H.No.5935). Bilgi ve iletişim kanallarının çok yönlü ve tepkisel olarak geliştiği günümüz koşullarında, uzun dönemli faaliyet yürütmenin temel koşullarından biride, yapılan hata ve yanlışların bizzat örgüt üyelerinin yapıcı müdahaleleriyle büyümeden düzeltilmesidir.



Şekil 3.12-“Halife” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli

Hadisler içerisinde yönetici teması altında yer alan, halife kavramıyla ilgili temel olarak aşağıdaki ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Allah, insanları yeryüzüne irade sahibi olarak, olaylar ve durumlar karşısında nasıl davranacaklarını test etmek için göndermiştir. Karşılaşılan durum, olay ve koşullar ne olursa olsun, başkalarının eleştirisinden ve korkusundan dolayı hakikati dile getirmekten kaçınılmamalıdır (H.No.5935).

2.Peygamberler ve halifelerde dâhil olmak üzere, insanlara her zaman hem iyiyi hem de kötüyü telkin eden insanlar olmuştur. İnsanlar kendi iradeleri yardımıyla iyiyi seçmeli ve iyi davranışlarda bulunmalıdırlar (H.No.1732).

### **3.3.4.Komutan Kavramı**

Tarihsel süreç analiz edildiğinde devletler, kurumlar, toplumlar ve dinler varlıklarını korumak ve geleceğe taşımak amacıyla, sayısız silahlı mücadeleye katılmış ve pek çok acıya şahitlik etmiştir. İslam dini ve toplumu da bu süreci derinden yaşayarak varlığını kanıtlayabilmiştir (Ayar ve Güneş, 2004: 216). Hz. Muhammed (s.a.v.) döneminde ordu sürekli olarak değil ihtiyaç duyulduğunda mazereti olmayan inananların katılımıyla oluşturulan askeri bir güç idi. Dolayısı ile normal koşullarda ziraat ve ticaret ile meşgul olan halk olası tehlike ve harekâtlarda silah kuşanarak askerlik görevi icra etmekteydi. Bu gücü komuta etme görevi de yine bizzat Peygamber efendimiz tarafından belirlenen kişilere verilmekteydi. Hz. Muhammed(s.a.v.) savaş durumundaki orduya savaşın Allah’ın rızasının kazanılması için yapıldığını, karşılığının da Allah’tan ve ahiret hayatında beklenilmesi gerektiği vurgusunu yapmıştır(Ayar ve Güneş, 2004: 231).

Kütüb-i Sitte içerisinde doğrudan Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylediği rivayet edilen yönetici asker anlamında kullanılan “Komutan” kavramının yer aldığı yedi (7) hadis bulunmaktadır. Bu hadisler içerisinde yönetici anlamında kullanılan “komutan” kelimesinin toplam 15 kez kullanıldığı görülmektedir. Komutan kavramı içeren hadislerde en sık görülen ilk 10 kelime Tablo 3.9’ da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların; kabul, cevap,

hüküm, Kur'an gibi kelimeler ve dönemin komutanlarının isimleri olduğu görülmektedir.

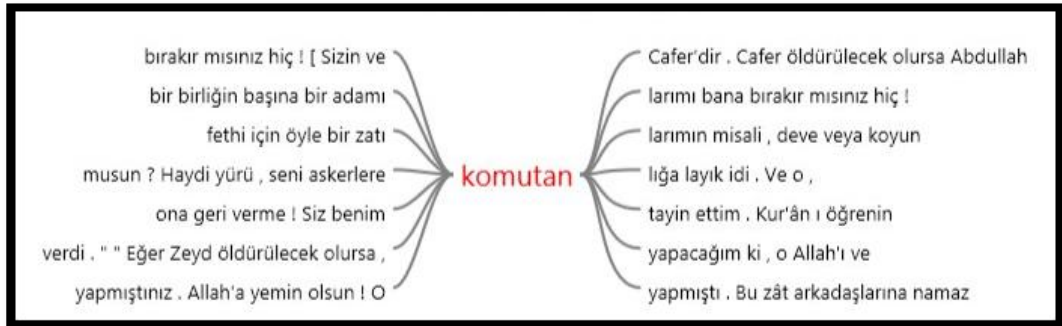
Hz. Muhammed (s.a.v.) komutanlık görevinin askeri yönetim alanıyla ilgili, bilgi, tecrübe ve bazı özelliklere sahip olunması gerektiği konusunda görüş bildirerek, komutan belirlenmesinde liyakat ilkesinin işletilmesini, askeri alandaki emirlere ise koşulsuz itaat edilmesini tavsiye etmiştir.

**Tablo 3.9-“Komutan” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|    | Kelime    | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|-----------|---------|------|---------------------|
| 1  | Kabul     | 5       | 5    | 1,23                |
| 2  | Cevap     | 5       | 3    | 0,74                |
| 3  | Ederlerse | 9       | 3    | 0,74                |
| 4  | Hükmünü   | 7       | 3    | 0,74                |
| 5  | Kur'ân    | 6       | 3    | 0,74                |
| 6  | Tatbik    | 6       | 3    | 0,74                |
| 7  | Abdullah  | 8       | 2    | 0,49                |
| 8  | Ahdini    | 6       | 2    | 0,49                |
| 9  | Bulanığı  | 8       | 2    | 0,49                |
| 10 | Cafer     | 5       | 2    | 0,49                |

Kütüb-i Sitte içerisinde yer alan ilgili hadislerden 442 numaralı hadiste Hz. Muhammed(s.a.v.)'in harekâta liderlik yapacak yöneticileri belirlediği temel kriterin Kur'an-ı Kerim bilgisi olduğu görülmektedir. O dönemin bilimsel ve sosyal koşulları göz önünde bulundurulduğunda Kur'an-ı Kerim'i öğrenmiş olmak, okumak ve ezberlemek, eğitim seviyesi açısından en önemli değerlendirme ölçütleri olarak kabul edilmekteydi.





**Şekil 3.14-“Komutan” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli**

Ticari hayatta, kamusal alanda veya silahlı kuvvetler içerisinde yönetim yetkisini ellerinde bulunduran bireyler çalıştıkları alanda, modern dünyada dahi üzerinde etik tartışmaların yaşandığı; ticaret hukuku, iş hukuku, savaş hukuku gibi insani etkileşim alanlarında, hitap ettikleri müşteri veya rakiplere karşı sağlam bir ahlaki felsefe oluşturmalıdır (H.No.1045).

Hadisler içerisinde yönetici teması altında yer alan, komutan kavramıyla ilgili olarak aşağıdaki temel ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Özel bir konu, sektör veya uzmanlık alanıyla ilgili olarak o konuda bilgi ve tecrübe sahibi kişiler yönetici olmalıdır (H.No.4435, 6019).

2.İncelenen hadislerle göre belirli bir gruba yönetici belirlenirken göz önünde bulundurulacak temel ölçüt; o grup içinde o dönemin bilgi seviyesi ve becerisine en çok hâkim olan kişinin yönetici olarak belirlenmesidir (H.No.442).

3.Yöneticiler ve yönetilenler kendi yetki ve görev alanlarıyla ilgili olarak Allah'ın hükümlerine uyarak, saygı göstermelidirler (H.No.442, 1045, 4435).

4.Savaş istenmeyen bir durumdur ancak savaş sırasında gereken hakkıyla yerine getirilmeli, emir ve talimatlar koşulsuz yerine getirilmelidir. Savaş sırasında aşırıya kaçılmamalı ve savaş hukukuna riayet edilmelidir (H.No.1045, 4271, 4274, 4435).

### 3.3.5.Sultan Kavramı

Sultan kavramı özellikle İslam devletlerinde kullanılan otorite, yasal güç ve yönetici anlamlarını karşılayan, Arapça sıfat olan bir kelimedir. Osmanlılar döneminde hem padişahlar hem de hanedanın kadın üyeleri için kullanılmıştır. Kütüb-i Sitte içerisinde toplum içerisinde meşruiyeti kabul edilen iktidar sahipleri için kullanıldığı görülmektedir.

Kütüb-i Sitte içerisinde, doğrudan Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylediği rivayet edilen yöneticilik kavramı ile ilgili olarak yönetici anlamında kullanılan “Sultan” kelimesinin yer aldığı dokuz (9) hadis bulunmaktadır. Bu hadisler içerisinde yönetici anlamında kullanılan “Sultan” kelimesinin toplam 11 defa kullanıldığı görülmektedir. Bu hadislerde yer alan en sık yer alan ilk 10 kelime Tablo 3.10’ da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: millet, zalim, zina, yardım vd., kelimeler olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.10-“Sultan” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|    | Kelime       | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|--------------|---------|------|---------------------|
| 1  | Millet       | 6       | 8    | 3,28                |
| 2  | Zalim        | 5       | 3    | 1,23                |
| 3  | Zina         | 4       | 3    | 1,23                |
| 4  | Ahd          | 3       | 2    | 0,82                |
| 5  | Cihat        | 5       | 2    | 0,82                |
| 6  | İmam         | 4       | 2    | 0,82                |
| 7  | İnsanlar     | 8       | 2    | 0,82                |
| 8  | Kitabullahla | 12      | 2    | 0,82                |
| 9  | Kıyamet      | 7       | 2    | 0,82                |
| 10 | Mekân        | 5       | 2    | 0,82                |

Sultan kavramının yer aldığı hadislerin ortak özelliği millet vurgusuna dikkat çekmesidir. Yine sultan kavramının yer aldığı hadislerde en çok “zalim” sıfatı zikredilmekte, haksız uygulamalara imza atan, acımasız ve merhametsiz yöneticiler uyarılmaktadır.

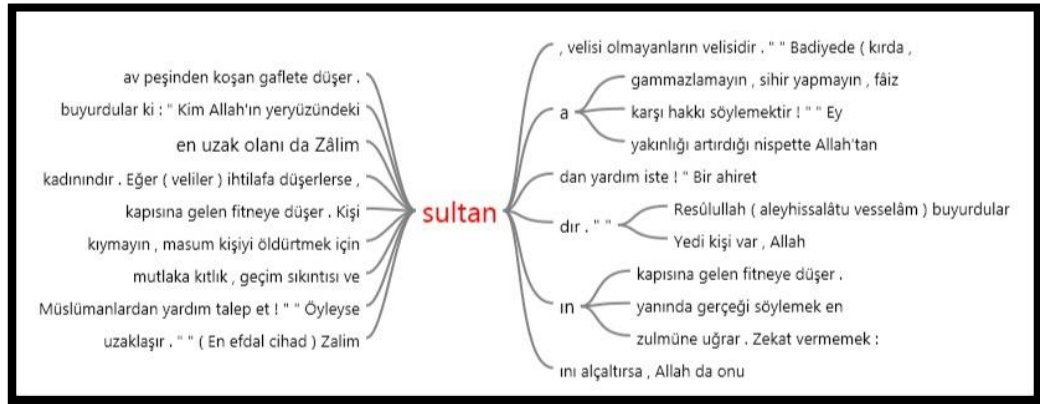


Şekil 3.15-“Sultan” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu

“Sultan” kelimesini içeren hadisler frekans sorgusu ve kelime bulutu şeklinde “Sultan” kavramı hadislerin ortak teması olması nedeniyle analize tabi tutulmamıştır. Yani frekans tablosu ve kelime bulutu şeklinde “sultan” kelimesinin ağırlığı yer almamaktadır. Sultan kelimesinin yer aldığı hadisler değerlendirildiğinde, yönetilen bireylerin doğru davranışlarda bulunmaları, her zaman ve her koşulda gerçeği ve doğruyu savunmaları öğütlenmektedir (H.No: 96, 7205).

İlgili hadislerde yöneticilerin (Sultanlar) görevleri ile ilgili konularda astlar tarafından doğru bilgilendirilmeleri, uyarılmaları tavsiye edilirken, bu kişilerin vermiş oldukları görevlerin bilinçli bir şekilde savsaklanması, sabote edilmesi ve itibarsızlaştırma eylemleri hoş görülmemiştir (H.No: 1730). Günümüzde örgüt üyelerinin mensubu oldukları kurum ve yöneticileriyle olan ilişkileri, bu ilişkilerin dışı

yansıması, örgütsel kurum itibarının ve olumlu imajın oluşturulması açısından oldukça önemli bir konudur.



**Şekil 3.16- ‘Sultan’ Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli**

Yöneticiler görevleri dolayısı ile farklı rolleri üstlenmek ve gereğini yapmak zorundadırlar. Yönetici sorumlulukları gereği örgütün genelini kapsayan, onlar adına temsilcilik faaliyetleri yürütmek, örgüt üyelerinin özel günlerinde onları onurlandırmak, kritik zamanlarda örgüt imkânlarını seferber etmek gibi insan odaklı yönetim faaliyetlerini yerine getirirler. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın ve örgüt kültürünün sağlanması için onların hak ve menfaatlerinin savunulması asli görevler arasında yer almaktadır. Bu noktada yönetici boşluk doğduğunda kendisine görev çıkarmalı ve gereğini icra etmelidir. Hadis kaynaklarında sultan adaletin temsilcisi, velisi olmayanların velisi olarak görevlendirilmiştir (H.No: 4932, 5652).

Hadisler içerisinde yönetici teması altında yer alan, sultan kavramıyla ilgili olarak aşağıdaki temel ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Yöneticiler karşısında doğruları ve gerçekleri dile getirmek büyük bir erdemdir. Örgüt içinde doğruların dile getirilmesi daha sonra yaşanacak büyük çaplı sorunların ortaya çıkmasını önlediği gibi, örgütün adil yönetim yaklaşımına da katkı sağlayacaktır (H.No: 96, 1720, 7205).

2.Her hangi bir örgütün, toplumun ve grubun meşru temsilcisi yöneticilerdir. Yöneticilerin aşağılanması, küçümsenmesi ve itibarsızlaştırılmaya çalışılması Allah katında hoş görülmeeyen eylemlerdir (H.No: 1730).

### 3.3.6.Reis (Devlet Başkanı) Kavramı

İncelenen hadis kaynaklarında devlet başkanı kavramının yerine “Reis” kelimesinin yer aldığı görülmektedir. Reis kavramı anlam açısından başkan, lider, yönetici kelimelerini karşılamaktadır. Kütüb-i Sitte içerisinde de devlet yönetimiyle ilgili yönetici kavramının karşılığı olarak kullanıldığı görülmektedir.

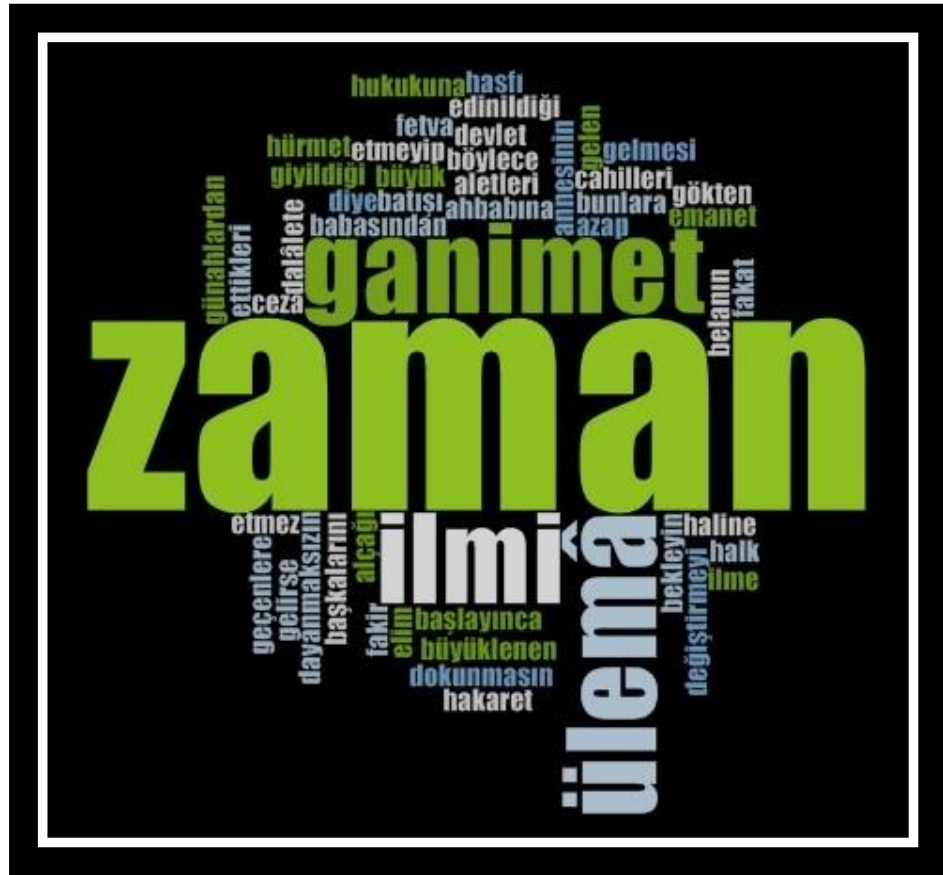
Kütüb-i Sitte içerisinde doğrudan Hz. Muhammed(s.a.v)’in söylediği rivayet edilen yöneticilik kavramı ile ilgili olarak yönetici anlamında kullanılan “Reis” kelimesinin yer aldığı üç hadis bulunmaktadır. Bu hadislerde yer alan en yüksek frekansa sahip ilk 10 kelime Tablo 3.11’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: zaman, ganimet, ilim ve ulema kelimeleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11-“Reis” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Frekans Sorgusu**

|    | Kelime     | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|------------|---------|------|---------------------|
| 1  | Zaman      | 5       | 4    | 3,12                |
| 2  | Ganimet    | 7       | 2    | 1,56                |
| 3  | İlmi       | 4       | 2    | 1,56                |
| 4  | Ulema      | 5       | 2    | 1,56                |
| 5  | Ahbabına   | 8       | 1    | 0,78                |
| 6  | Aletleri   | 8       | 1    | 0,78                |
| 7  | Alçağı     | 6       | 1    | 0,78                |
| 8  | Annesinin  | 9       | 1    | 0,78                |
| 9  | Azap       | 4       | 1    | 0,78                |
| 10 | Babasından | 10      | 1    | 0,78                |

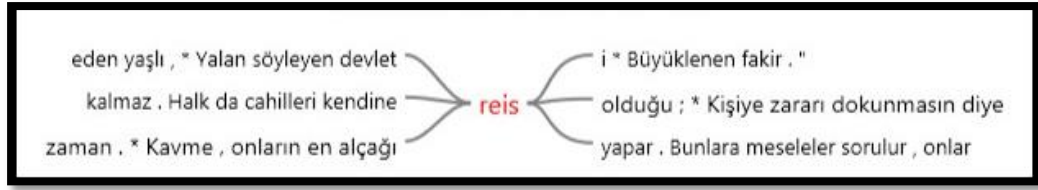
En yüksek frekansa sahip olan zaman kelimesinin dönem, çağ ve süreç olarak anlam taşıdığı görülmektedir. Hadislerde gelecek dönemlerde yaşanacak bazı gelişmelerin ve toplumsal yapının devlet başkanının, yani reislerin karakterine yansıtacağı, her dönemin sahip olduğu değerlendirme kriterlerinin kendisine uygun yöneticiler çıkaracağı belirtilmektedir.

Hadis içerikleri incelendiğinde genel olarak devlet başkanında olmaması gereken özellikler belirtilmiş, bu özelliklerin bulunması durumunda büyük sorunların meydana geleceği belirtilmiştir.



Şekil 3.17-“Reis” Kelimesini İçeren Hadisler Kelime Bulutu

Zaman kelimesinden yola çıkarak, tarihsel dönemlerin kendilerine özgü düşünce ve anlayış sistemine sahip oldukları söylenebilir. Dolayısıyla toplumların bu varsayımlara göre özgün toplumsal sistemlerini kurmaları ve uygulama sonuçlarına ulaşma potansiyeli vardır. Bu açıdan bakıldığında incelenen hadislerin evrensel bir takım referans noktaları belirleyerek tüm zamanlara hitap ettiği görülmektedir. İlim, ulema ve ganimet kavramları üzerinden verilen mesajlar, bilginin, bilgi sahibi olanların ve malvarlığının yöneticiler açısından önemle üzerinde durularak, değerlendirilmesi gereken konular arasında olduğu vurgulanmaktadır. Günümüzde yönetici için örgütsel amaçlara ulaşmada, çalışanları daha etkin kullanmada, insanları refaha ve huzura ulaştırmada en stratejik aracın bilgi ve bilgi temelli uygulamalar olduğu bilinmektedir. Yöneticiler karar verme ve diğer uygulamalarında bilgiye dayanmalı, adaletli olmalı ve dürüst davranışlar sergilemelidirler.



**Şekil 3.18-“Reis” Kelimesini İçeren Hadisler Bağlantılar Şekli**

Hadisler içerisinde yönetici teması altında yer alan, reis kavramıyla ilgili olarak aşağıdaki temel ilkelerin varlığından söz edilebilir:

1.Yönetici ilme önem vermeli ve kararlarında bilgiye dayanmalıdır, aksi takdirde hem kendisini hem de başkalarını felakete sürükler. Yöneticiler bilgili olmalıdır (H.No: 4183).

2.Yöneticiler temsil özelliği açısından dürüst ve saygın olmalıdırlar. Yöneticiler kötü ve ahlaksız davranışlarda bulunmamalıdırlar (H.No: 5046, 5874).

3.Yöneticiler üstlendikleri görev ve rol açısından her zaman doğruyu söylemeli ve güvenilir olmalıdır. Yöneticiler yalan söylememelidir (H.No: 5874).

### 3.3.7. Lider, Vezir ve Vali Kavramları

Kütüb-i Sitte içerisinde doğrudan Hz. Muhammed(s.a.v.)’in söylediği rivayet edilen günümüz yönetici kavramlarını karşılayan “Vali”, “Vezir” ve “Lider” kelimelerine yer verilen, birbirinden ayrı üç (3) hadis bulunmaktadır. Bu sonuç tüm kaynak ayrı ayrı kelime bazında taranarak tespit edilmiştir. Her bir kavramın farklı hadislerde yer alması nedeniyle, frekans analizi ve kelime bulutu örgüsü uygulamalarına tabi tutulmamıştır. Bu hadisler çalışma sonunda yer alan ek tablo içerisinde 965, 1731 ve 4784 numaralı hadislerdir.

Yöneticilik kavramlarıyla ilişkili bu üç hadisten 4784 numaralı hadis Hz. Muhammed(s.a.v.)’in geleceğe yönelik anlaşmazlık dönemlerinde nasıl vali tayin edileceğine, 965 numaralı hadis ise Hz. Muhammed(s.a.v.)’in gördüğü bir rüya yorumuna ilişkin görüşlerini içermektedir. 1731 numaralı hadis ise, “Emir” kavramında ele alınan yönetici yardımcılarının, yönetim faaliyetlerine etkisinin açıklandığı, iyi danışmanların, yöneticinin en önemli yardımcıları olduğu belirtilmektedir.

### **3.4. İÇERİK ANALİZİ SONUCU ELDE EDİLEN YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK TEMALARINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME**

Kütüb-i Sitte içerisinde yönetim ve yönetici kavramına yönelik olarak Hz. Muhammed (s.a.v.)’in yönetim olgusuna yaklaşım tarzının ortaya konulması amacıyla yapılan incelemede yönetim kavramı kapsamında idare, itaat, makam kelimelerine; yönetici kavramı kapsamında emir, imam, halife, komutan, reis, sultan, lider, vezir ve vali kelimelerine ulaşılmıştır.

Bu kelimeler yönetim ve yönetici kavramlarının anlamları açısından değerlendirilerek, sadece bu kapsama giren hadisler, kelime bazında ayrıntılı içerik analizine tabi tutulmuştur. Daha toplu ve genel sonuçlara ulaşmak amacıyla elde edilen kelime grubu içindeki hadisler, yönetim ve yönetici temaları başlığında toplanarak analize tabi tutulacaktır.

#### **3.4.1.Yönetim Teması**

Yönetim ve yönetim kavramıyla ilgili olguları ifade eden, başkaları vasıtasıyla iş görme sanatı, belirli unsurlardan oluşan bir süreç, yönetim fonksiyonları, sistematik yönetsel yapı ve unsurlarının anlamlarını karşılayan; yönetim, idare, planlama, koordinasyon, uyum, denetim, itaat, şura, makam kelimeleri hadis kaynağı olarak kabul edilen, Kütüb-i Sitte içerisinde taranmıştır. Tarama sonucunda Hz. Muhammed (s.a.v.) söylemlerinde yalnızca idare, itaat ve makam kelimelerine ulaşılmıştır. Bu kelimeleri içerisinde bulunduran hadisler Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12-Yönetim Kavramı İle İlgili Hadisler**

| YÖNETİM |           |       |           |    |           |       |           |
|---------|-----------|-------|-----------|----|-----------|-------|-----------|
| İdare   |           | İtaat |           |    |           | Makam |           |
| 1       | H.No.1375 | 1     | H.No.41   | 13 | H.No.2872 | 1     | H.No.174  |
| 2       | H.No.1712 | 2     | H.No.45   | 14 | H.No.3298 | 2     | H.No.4324 |
| 3       | H.No.1718 | 3     | H.No.55   | 15 | H.No.3303 | 3     | H.No.4679 |
| 4       | H.No.6907 | 4     | H.No.58   | 16 | H.No.4515 | 4     | H.No.6065 |
|         |           | 5     | H.No.648  | 17 | H.No.4789 |       |           |
|         |           | 6     | H.No.994  | 18 | H.No.5046 |       |           |
|         |           | 7     | H.No.1038 | 19 | H.No.5729 |       |           |
|         |           | 8     | H.No.1725 | 20 | H.No.5936 |       |           |
|         |           | 9     | H.No.1726 | 21 | H.No.6569 |       |           |
|         |           | 10    | H.No.1727 | 22 | H.No.7196 |       |           |
|         |           | 11    | H.No.1729 | 23 | H.No.7325 |       |           |
|         |           | 12    | H.No.1832 |    |           |       |           |

Tablo 3.12’da yer alan yönetim kavramı ile ilgili hadislerin frekans analizi yapıldığında yönetim teması ile ilgili en yüksek frekansa sahip ilk 10 kelime Tablo 3.13’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: hak, isyan, kadın, zaman ve Müslüman kelimeleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.13-Yönetim Kavramı İle İlgili Hadisler Frekans Sorgusu**

|    | Kelime   | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|----------|---------|------|---------------------|
| 1  | Hak      | 3       | 12   | 0,88                |
| 2  | İsyan    | 5       | 10   | 0,73                |
| 3  | Kadın    | 5       | 9    | 0,66                |
| 4  | Zaman    | 5       | 9    | 0,66                |
| 5  | Müslüman | 8       | 8    | 0,59                |
| 6  | Haber    | 5       | 5    | 0,37                |
| 7  | İyi      | 3       | 5    | 0,37                |
| 8  | Cennet   | 6       | 4    | 0,29                |
| 9  | Gelecek  | 7       | 4    | 0,29                |
| 10 | İmam     | 4       | 4    | 0,29                |

Frekans analizi sonucu daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak amacıyla hadislerde yer alan idare, itaat ve makam kelimeleri analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Yönetim kavramıyla ilgili en yüksek frekansa sahip olan hak kelimesi doğal, meşru, sahip olunan ve kazanılan varlık ya da edimi tanımlamaktadır. Yönetim faaliyetlerinde başarı

sağlamak, amaçlara ulaşmak, isyanları önlemek, çalışanları memnun etmek hak ve hukuka riayet ederek adil bir yönetim sisteminin kurulmasıyla mümkündür.



Şekil 3.19-Yönetim Kavramı İle İlgili Hadisler Kelime Bulutu

#### 3.4.2.Yönetici Teması

Yönetici ve yönetim faaliyetlerinin icrasından sorumlu kişileri tanımlayan yönetici, emir, sultan, imam, başkan, halife, komutan, reis, lider, önder, vali, vezir, padişah kelimeleri hadis kaynağı olarak kabul ettiğimiz Kütüb-i Sitte içerisinde taranmıştır. Tarama sonucunda Hz. Muhammed(s.a.v.)'in söylemlerinde sadece emir, sultan, imam, halife, komutan, reis, lider, vali, vezir kelimelerine ulaşılmıştır. Bu kelimeleri içerisinde bulunduran hadisler Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.14-Yönetici Kavramı İle İlgili Hadisler**

| YÖNETİCİ |           |      |           |        |           |         |           |       |           |             |
|----------|-----------|------|-----------|--------|-----------|---------|-----------|-------|-----------|-------------|
| Emir     |           | İmam |           | Sultan |           | Komutan |           | Reis  |           | Halife      |
| 1        | H.No.1026 | 1    | H.No.1038 | 1      | H.No.96   | 1       | H.No.442  | 1     | H.No.4138 | 1 H.No.1732 |
| 2        | H.No.1723 | 2    | H.No.1070 | 2      | H.No.690  | 2       | H.No.1045 | 2     | H.No.5046 | 2 H.No.4791 |
| 3        | H.No.1724 | 3    | H.No.1715 | 3      | H.No.1720 | 3       | H.No.2566 | 3     | H.No.5874 | 3 H.No.5935 |
| 4        | H.No.1726 | 4    | H.No.1716 | 4      | H.No.1730 | 4       | H.No.4271 |       |           |             |
| 5        | H.No.1728 | 5    | H.No.1720 | 5      | H.No.4932 | 5       | H.No.4274 |       |           |             |
| 6        | H.No.1731 | 6    | H.No.4679 | 6      | H.No.5652 | 6       | H.No.4435 |       |           |             |
| 7        | H.No.1734 | 7    | H.No.4788 | 7      | H.No.5968 | 7       | H.No.6019 |       |           |             |
| 8        | H.No.2185 | 8    | H.No.4789 | 8      | H.No.7205 |         |           |       |           |             |
| 9        | H.No.5802 | 9    | H.No.5022 | 9      | H.No.7208 |         |           |       |           |             |
|          |           | 10   | H.No.5099 |        |           |         |           |       |           |             |
|          |           | 11   | H.No.5872 |        |           | Vali    |           | Vezir |           | Lider       |
|          |           |      |           |        |           | 1       | H.No.4784 | 1     | H.No.1731 | 1 H.No.965  |
|          |           |      |           |        |           |         |           |       |           |             |

**Tablo 3.15- Yönetici Kavramı İle İlgili Hadisler Frekans Sorgusu**

|    | Kelime   | Uzunluk | Sayı | Ağırlıklı Yüzde (%) |
|----|----------|---------|------|---------------------|
| 1  | Zaman    | 5       | 11   | 0,79                |
| 2  | Hayır    | 5       | 9    | 0,65                |
| 3  | İtaat    | 5       | 8    | 0,57                |
| 4  | Kıyamet  | 7       | 8    | 0,57                |
| 5  | Millet   | 6       | 8    | 0,57                |
| 6  | Kabul    | 5       | 7    | 0,50                |
| 7  | Sürü     | 4       | 7    | 0,50                |
| 8  | Yardım   | 6       | 6    | 0,43                |
| 9  | Çoban    | 5       | 6    | 0,43                |
| 10 | İnsanlar | 8       | 5    | 0,36                |

Tablo 3.14’de yer alan yönetici kavramı ile ilgili hadislerin toplu olarak frekans analizi yapıldığında, yönetici teması ile ilgili en sık gözlenen ilk 10 kelime Tablo 3.15’te gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde kelime kökleri açısından en sık kullanılan kavramların: zaman, hayır, itaat, kıyamet ve millet kelimeleri olduğu görülmektedir.



### 3.5. İÇERİK ANALİZİ SONUCU TESPİT EDİLEN YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARININ GÜNCEL TEMALARLA EŞLEŞTİRİLMESİ

Örgütlerde başarı sağlamanın en önemli koşullarından biri yönetici ile yönetilen arasında inanç ve fikir birliğinin sağlanmasıdır. Bu birlikteliğin oluşturulması, önceden belirlenen kural ve ilkelerin toplumsal yaşam değerlerine uyumlu olmasına bağlıdır. İslam toplumlarının ekonomik temellerinde; yönetim, üretim ve tüketim davranışlarında tüm dünyada olduğu gibi küresel firmaların ve ekonomilerin egemenliği hâkimiyet göstermektedir. Küresel ekonomik güçlerin egemenliğine son verilmesinin başlangıç aşaması; toplumların kendi inanç ve değerlerinden beslenen düşünce ve bilgi altyapılarının oluşturulmasına bağlıdır.

Kütüb-i Sitte içerisinde önceden belirlenen kavramların tam kelime taraması sonucu, yönetim ve yönetici kavramlarını karşılayan konular ve kelimelerin yer aldığı hadisler tespit edilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Günümüz uygulamalarına hadisler açısından teorik bir temel oluşturmak için tespit edilen hadisler, yönetim ve yönetici kavramları açısından değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Günümüz örgütlerinde etkin bir yönetim faaliyeti yürütmek için bir takım ilkeler belirlenmiştir. Örneğin Henry Fayol, yönetimi dünyanın her yerinde, aynı özelliklere sahip evrensel bir süreç olarak belirtmiş ve başarılı örgütler için bir takım ilkeler belirlemiştir. Çalışmanın bu bölümünde, yönetim ilkelerinden bazıları ve günümüz örgüt sorunlarına yönelik çözüm önerisi taşıyan yönetim kavramları, hadis içerikleri açısından ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. İncelenen hadis içeriklerine bakıldığında, yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik mesajlar; günümüz ideal yönetim ilkeleri ile paralellik göstermektedir. Günümüzden yaklaşık on dört asır önce siyasi, askeri ve sosyolojik açıdan verilen bu mesajların günümüz yönetim ve örgüt sorunlarına ışık tutması dikkat çekicidir. Hadislerle birlikte aşağıda ele alınacak bu kavramlar: liyakat, disiplin, hiyerarşi, adalet, işbirliği ve nepotizmdir.

**1.Liyakat:** Bir görevin veya konunun bilgi, yeterlilik ve temsil açısından uygun kişiye verilmesi liyakat ilkesi olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin etkin yönetimi ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların yeterlilikleri ve kapasiteleri ölçülerek bilgi sahibi olunmalıdır. Örgütlenme aşamasında ve diğer görev değişikliklerinde kullanılarak uygun göreve uygun kişiler atanmalıdır. Değerlendirmeye tabi tutulan hadislerde liyakat ilkesinin özü olan bilgi ve yeterliliğe bununla birlikte bu özelliklerden yoksun olan yöneticilerin yönettiği toplumların gelecekleri üzerinde durulduğu görülmektedir.

H.No.442: Bilgi ve yeterlilik, "...seni askerlere komutan **tayin** ettim"

H.No.1723: Bilgi ve takdir, "...Emîrlük **isteme**"

H.No.4138: Yeterlilik ve temsil, "...**cahilleri** kendine reis yapar."

H.No.4435: Yeterlilik ve takdir, "**Onun komutanlığı** hususunda..."

H.No.5046: Temsil ve takdir, "...onların **en alçağı** (erzel) reis olduğu..."

H.No.5802: Yeterlilik ve takdir, "...iki kişi üzerine **emîr olmayasın**"

H.No.6065: Bilgi ve yeterlilik, "...**mevki makam** elde etmek için"

**2.Disiplin:** Örgüt içerisinde kurallara uyma ve yöneticilere itaat edilmesi, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkilerin önceden belirlenen birtakım kriterlere göre yürütülmesi disiplin ilkesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde disiplini sağlama koşullarından en önemli olanları; iyi yöneticilerin varlığı, fikir birliğinin bulunması ve kuralların açık ve net olarak ortaya koyulmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2014: 171). Örgütlerde fikir birliğinin bulunmaması, yöneticilerle yönetilenler arasında uyumsuzluğun nedeni çoğu zaman yöneticilerin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Fayol, 2008: 27). Hadislerde yer alan itaat kavramına, birlikteliğin sağlanması, toplumsal uyum ve adil yönetim açısından önem atfedilmiştir. Emir ve kurallara uyma ilkesi, meşru bir yönetim ve adil uygulamalar söz konusu olduğu zaman geçerlidir.

H.No.55: Yöneticiye itaat, "...**itaat** etmenizi tavsiye ederim."

H.No.1038: Yöneticiye itaat, "...yapan **imama** da **itaat** eder."

H.No.1725: Yöneticiye itaat, "Dinleyin ve **itaat** edin! ..."

H.No.1726: Yöneticiye itaat, “Kim emîre **itaat** ederse...”

H.No.1730: Yöneticiye itaat “yeryüzündeki **sultanını** alçaltırsa...”

H.No.4789: Yöneticiye itaat, “...ona **itaat** etsin.”

**3.Hiyerarşi:** Örgütler, en yüksek basamaktan en alt basamağa kadar birbirini takip eden denetim ve gözetim faaliyetlerinin icra edildiği yapılardır. Örgütlerde karmaşanın ve düzensizliğin önlenmesi amacıyla emir ve haberler bu düzen sırasını takip eder. Talimat ve emirlerin güvenli bir şekilde iletilmesi ve kumanda birliğinin sağlanması amacıyla bu ilkeye ihtiyaç duyulmaktadır (Fayol, 2008: 42). Değerlendirilen hadislerde Peygamber (s.a.v.)’in aşamalı olarak sosyal sorumluluk alanları belirlediği, düzen ve istikrarın sağlanması için en küçük gruplara bile yönetici tayini tavsiyesinde bulunduğu, her durum ve koşula karşı komutan silsilesi belirlediği görülmektedir.

H.No.1715: Silsile ve düzen, “...hepiniz sürünüzden mesulsünüz.”

H.No.1726: Silsile ve düzen, “Kim bana itaat etmişse...”

H.No.1730: Silsile ve düzen, “...yeryüzündeki sultanını alçaltırsa...”

H.No.2185: Silsile ve düzen, “...sefere üç kişi beraber çıkınca...”

H.No.4271: Silsile ve düzen, “...Cafer öldürülecek olursa Abdullah...”

H.No.4274: Silsile ve düzen, “Ey Hâlid, ona geri verme!...”

H.No.4789: Silsile ve düzen, “...ona itaat etsin.”

H.No.4932: Silsile ve düzen, “...sultandan yardım iste!”

**4.Adalet:** Pek çok yönetim bilimci tarafından eşitlik ilkesi olarak ifade edilen bu ilke, örgüt üyelerinin yönetim tarafından dürüst ve eşit muameleye tabi tutulmasını ifade eder. Temel ilkeleri ihmal etmeden genelin çıkarlarının da göz önünde bulundurmak, örgüt yöneticisinin önemle üzerinde durması gereken konular arasındadır (Fayol, 2008: 47). Örgütlerde doğruluk, hak ve hukuka uygunluk, adaleti gözetme ve eşit muamele örgütsel uyumun sağlanması açısından büyük öneme sahiptir. Değerlendirilen

hadislerde yöneticinin en çok dikkat etmesi gereken husus ve sahip olması gereken temel niteliğin adalet ve adil davranma olduğu görülmektedir.

H.No.96: Doğruluk ve dürüstlük, "...yanında gerçeği söylemek..."

H.No.690: Doğruluk ve dürüstlük, "...sultana gammazlamayın...", "...zinâ iftirası atmayın..."

H.No.1712: Hak ve hukuka uyma, "Onlara haklarını verin."

H.No.1718: Adaleti gözetme, "...hile yapmış olarak ölmüş ise..."

H.No.1720: Adaleti gözetme, "...en yakın olanı, âdil imamdır"

H.No.1732: Hak ve hukuka uyma, "...Allah'ın koruduğu kimsedir"

H.No.4679: Adaleti gözetme, "Adil imam."

H.No.5099: Adaleti gözetme, "Adil imam."

H.No.7205: Doğruluk ve dürüstlük, "...hakkı söylemektir!"

H.No.7208: Hak ve hukuka uyma, "Allah ve Resulünün ahdini (yani düşmanla yaptığı anlaşmayı) bozarsa,..."

**5.İşbirliği:** Örgütsel amaçlara ulaşmada yönetici-yönetilen çıkar birlikteliğinin sağlanması, birimler ve kademeler arasında yardımlaşma ve amaç uyumunun sağlanmasına yönelik eylem birliğini ifade etmektedir. İşbirliğinin sağlanmasında etkili iletişim ağının kurulması ve işletilmesi önem taşımaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki uyum ve birlik, o örgüt için en önemli güç kaynakları arasındadır (Fayol, 2008: 49). Yönetim ve yönetici kavramları açısından Hz. Muhammed(s.a.v.)'in hadislerinde yöneticinin işbirliğinin yardım, yönetilenlerin işbirliğini itaat kapsamında değerlendirildiği görülmektedir.

H.No.1070: Eylem birliği, "...onunla birlikte (düşmana karşı) savaş yapılır."

H.No.1716: Yardımlaşma, "...imam kapısını bir ihtiyaç ve istek sahibine, bir darda kalmışa örterse..."

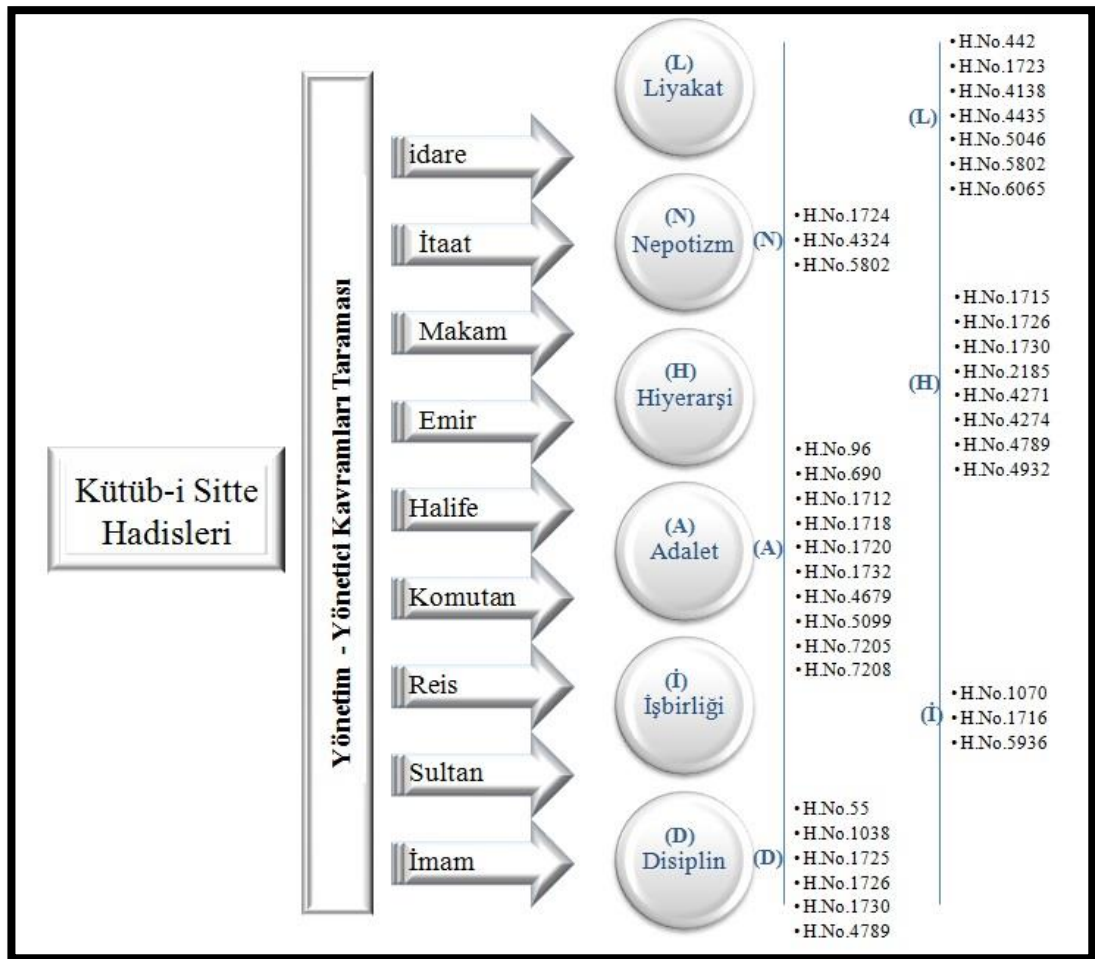
H.No.5936: Eylem birliği, "Sana itaat edenlerle birlik ol,..."

**6.Nepotizm:** Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde, görev dağılımı ve terfi uygulamalarında liyakat ve adalet ilkelerinin aksine aile yakını ve arkadaş kayırmacılığı uygulamaları nepotizm kavramıyla açıklanmaktadır. Günümüzde örgütü yok oluşa sürükleyen temel nedenler arasında sayılmaktadır.Hadislerde açık ve net olarak akraba, eş, dost ve yakın talepleri reddedilmekte ve bu konulara yönelik uygulamalar şiddetle uyarılmaktadır.

H.No.1724: Liyakat ve adalet, “...onu talep eden veya ona hırs gösteren hiç kimseyi tayin etmeyiz!”

H.No.4324: Liyakat ve adalet, “...bir adam sebebiyle bir makam elde eder,...”

H.No.5802: Liyakat ve adalet, “Ben seni zayıf bir kimse görüyorum.”



**Şekil 3.21-Güncel Yönetim Temalarına Göre Hadis Sınıflandırması**

Şekil 3.21’de Kütüb-i Sitte içinde yönetim ve yönetici temalarına yönelik yapılan taramalarda ulaşılan; idare, itaat, makam, emir, halife, komutan, sultan ve imam kavramlarını içeren hadislerle, bu hadislerin içerikleriyle ilişkili yönetim ilkeleri yer almaktadır. Bu hadislerin içerikleri değerlendirildiğinde, günümüz yönetim ilkeleri kapsamında değerlendirilen; liyakat, nepotizm, hiyerarşi, adalet, işbirliği ve disiplin konularına yönelik öngörü ve tavsiyelerin yer aldığı görülmüştür. Bu ilkelerin uygulama alanında değerlendirilen hadisler, Şekil 3.21’de toplu olarak eşleştirilerek, görselleştirilmiştir. Örneğin, tarama sonucunda liyakat ilkesiyle ilişkili hadisler (L) sembol alanı içinde H.No.442, H.No.1723, H.No.4138, H.No.4435, H.No.5046, H.No.5802, H.No.6065 biçiminde sıralanarak gösterilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNETİCİ TUTUM ARAŞTIRMASI**

Çalışmanın bu bölümünde içerik analizi yardımıyla ulaştığımız sonuçlar anket sorularına dönüştürülerek, işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerine yöneltilmiştir. Bu kapsamda 603 yöneticinin katılımı sağlanarak, elde edilen veriler cinsiyet, medeni durum, sektör, yaş, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, eğitim durumu ve gelir durumu gibi yönetici özellikleri açısından, farklılık ve benzerliklerin olup olmadığı test edilerek, yönetici tutumunu ölçmek amacıyla istatistikî açıdan değerlendirilmiştir. Bu kapsamda demografik bulgular, ortalama analizleri, güvenilirlik testleri, T-testi, anova testi, ve korelasyon testi uygulanarak bulgular paylaşılmıştır.

#### **4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI**

Araştırmanın amacı; içerik analizi yardımıyla elde edilen yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik ifade gruplarının yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ve bu ifadelere yönelik yönetici tutumlarının ne olduğunu ölçmektir. Bu kapsamda yöneticilerin mensubu olduğu sektör, cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, eğitim durumu ve gelir durumu gibi değişkenler açısından ne gibi benzerlikler ve farklılıklar taşıdığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Yönetim ve yönetici kavramlarına yönelik içerik analizi çalışması sonucu elde edilen bulgular paralelinde geliştirilen anket soruları, hadis kaynaklarından yansıyan yönetim ve yönetici anlayışının, yöneticiler açısından nasıl algılandığı hakkında bilgi sağlayacaktır.

Yöneticilerin anket formu sorularına verdiği yanıtlardan elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programı aracılığıyla istatistiksel açıdan analiz edilecektir. Araştırma kapsamındaki yöneticiler temel olarak; işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticileri olarak sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

Araştırmanın temel sorusu; içerik analizi yardımıyla elde edilen yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili ifadelere yönelik

yönetici tutumlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, sektör, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, eğitim durumu ve gelir durumu gibi değişkenler açısından farklılıklar bulunmakta mıdır? Şeklinde kurgulanmıştır. Bu sorular her bir değişken için ayrı ayrı değerlendirilerek, tespit edilen tutum farklılıkları ve benzerlikleri değerlendirilmiştir.

#### **4.2.ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Anket yönteminin doğasında bulunan en önemli kısıt, katılımcıların gerçek, yönlendirilmemiş ve objektif görüşlerinin, anket formuna yansıtılmasında yer almaktadır. Aynı zamanda araştırma evrenini oluşturan kesimin yöneticiler olarak belirlenmesi, yöneticilere ulaşma, anketi uygulama ve geri dönüşlerin sağlanması sürecinde daha fazla zaman ve maliyet kısıtlarına neden olmaktadır.

Araştırma evreninin yöneticiler olarak belirlenmesi, farklı sektörlerdeki yöneticilere ulaşma açısından bir takım sınırlılıklara neden olmaktadır. İşletme ve sivil toplum kuruluşu sayısının, Marmara Bölgesi gibi gelişmiş illerde daha fazla bulunması yönetici sayılarında bölge ve illere göre büyük farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, yönetici görüşlerinin net olarak belirlenebilmesi için kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı uygun ve hazır olan kamu, işletme ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin anket verileriyle sınırlıdır.

Araştırma bölümünde oluşturulan ifadeler içerik analizi sonuçlarına göre tasarlanmıştır. Dolayısı ile yönetici tutumlarına yönelik ifadeler içerik analizi sonuçları doğrultusunda ortaya çıkarılan çerçeve ile sınırlıdır. Bu ifadeler yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları şeklinde üç faktör grubuna ayrılmıştır. Faktör grupları hadis içerikleri ve açıklamaları göz önünde bulundurularak yapılandırılmıştır. Araştırmanın konusu itibarıyla faktör grubu ifadelerine yönelik yalnızca yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur.

Çalışmanın içerik analizi verileri 2014 yılında, anket verileri ise 2015 yılının mayıs ve haziran aylarında toplanmıştır.

### 4.3.ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ

Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanların oluşturduğu tüm örgütlerde, farklı yönetim tutumlarının sergilendiği görülmektedir. Bu gün gelinen noktada, yönetim faaliyetlerinin etkin yürütülmesindeki stratejik yöntemin, insan davranışlarına yönelik geliştirilen sosyal yaklaşımlar içinde gizli olduğu görülmektedir.

Yönetim ve yönetici temalarına yönelik içerik analizinden elde edilen bulgular ışığında; aktif görev yapan yöneticilere yöneltilmek üzere bir anket tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2015 yılı içerisinde aktif olarak yöneticilik pozisyonunda bulunan tüm yöneticiler oluşturmaktadır. Sivil toplum kuruluşu ve özel sektör temsilcilerinin büyük kentlerde daha yaygın bulunması, bunun yanı sıra yöneticilerin yoğun iş yükü ve zaman kısıtı, aynı zamanda anket çalışmalarına yönelik isteksiz yaklaşımlar sergilemeleri, anket çalışmasının ülke genelinde kolayda örneklem methodologyyla yapılması gereğini doğurmuştur. Dolayısı ile araştırma evreni için herhangi bir il veya bölge seçilmeyip ulaşılabilen, hazırda ve kolayda yöneticiler araştırma örneklemine oluşturmaktadır.

Bu kapsamda doğrudan ve dolaylı olarak 689 yönetici ile iletişim kurulmuş bunlarda araştırma için kullanılabilir ve eksiksiz 603 yöneticinin anket verileri dikkate alınmıştır. TÜİK verilerine göre Türkiye'deki yönetici sayısı aktif işgücünün %8'i olarak belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile aktif işgücünün her 13 kişiden 1'i yöneticilik pozisyonunda görev yapmaktadır. Dolayısı ile evren büyüklüğünün sivil toplum kuruluşlarında etkisiyle iki buçuk milyon olarak kabul edilmesi durumunda; %95 güven seviyesinde, önerilen örneklem sayısı 385 olarak hesaplanmaktadır. Dolayısı ile 603 örneklem sayısının, %98 güven seviyesinde olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmada örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir.

N:603

Hata Payı: +/- %4.74

Güven Seviyesi: %98

Örneklem büyüklüğü, anakütle büyüklüğü bilinmiyorsa;  $n = t^2pq/d^2$ , anakütle büyüklüğü biliniyorsa;  $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$  formülleri kullanılarak hesaplanmaktadır.

N: Anakütle büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı,

d: kabul edilen  $\pm$  örnekleme hata oranı

$t_{\alpha, sd}$ : t tablosu kritik değeri

#### 4.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın araştırma bölümünde, anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada; yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları şeklinde gruplandırılmış, likert tipi ölçeklendirilmiş ifadelerle yönelik, yöneticilerin tutum farklılıkları incelenmektedir.

Genel olarak tutum, belirli bir durum, kavram ya da bireye karşı olumlu veya olumsuz bir tepki gösterme biçimidir. Örneğin ahlaki bir değer yargısı veya bir ilkenin kabul görme veya reddedilme özgürlüğüne sahip olması gerekmektedir. Dolayısı ile tutumların sağlıklı bir şekilde ölçülebilmesi için konu veya kavramın doğru bir şekilde tanımlanabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Tezbaşaran, 1: 2008).

Anketler randevu alınan yöneticilerle; yüz yüze ve telefon aracılığıyla diğer yöneticilere ise elektronik posta ve elden teslim yoluyla uygulanmıştır. Araştırmanın başlangıç aşamasında Karaman ve Konya illerinde pilot bir çalışma yapılarak, anket tasarımı ve uygulama süreciyle ilgili geri bildirimler alınarak, anket formu üzerinde yeniden düzenlemeler yapılmıştır.

Ankete cevap veren yöneticilerin ifadelerle katılım düzeyi aşağıdaki gibi ölçeklendirilmiştir.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

Anket uygulaması sonucunda araştırma için kullanılabilir ve eksiksiz 603 yöneticinin anket verileri değerlendirmeye alınmıştır. Öncelikle, elde edilen anket formu verilerinin demografik açıdan analizi yapılarak, yönetici faktör gruplarına yönelik ortalamalar; cinsiyet, medeni durum, yaş, sektör, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik süresi gibi değişkenler açısından değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Daha sonra faktör grubu ortalamalarına yönelik tutum analizi yapabilmek için faktör gruplarının normal dağılım açısından hangi kategoride bulunduğu saptanmıştır. Farklı değişkenlere göre yönetici tutumlarının tespiti amacıyla üç faktör grubuna ayrılan likert tipi ifadeler normal dağılım ve homojenlik açısından analize tabi tutulmuştur. Yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili faktör gruplarının (Sig.=  $p>0,05$ ) normal dağılım ve homojenlik koşullarını sağladığı görülmüştür. Normal dağılıma sahip grup ortalamaları arasındaki farklılığı yönetici değişkenlerine göre test etmek için T-testi ve Anova testi gibi parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Cinsiyet ve medeni durum açısından yönetici ifadelerine yönelik ortalamalar arasında, tutum farklılığının bulunup bulunmadığını T-testi aracılığıyla ölçmek mümkündür. İki ayrı bağımsız grubun ortalamalarının belirli bir önem düzeyinde bağımsız değişkene göre karşılaştırılabilmesi, bu iki grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına göre değerlendirilmektedir(Özdemir, 2013: 262). T-testi özellikle sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan testlerden biridir. Bu testlerde genellikle kabul edilen  $H_0$  hipotezi, iki grup arasında incelenen yönden anlamlı bir fark bulunmamaktadır, şeklinde kurulmaktadır (Altunışık, 2010: 180).

T testi ile birbirinden bağımsız iki ayrı değişken ortalamaları arasında belirli bir güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir fark olup olmadığı incelenirken; anova testinin amacı ikiden fazla grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Anova testi, birden fazla grup ortalamasının aynı anda karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır(Özdemir, 2013: 271).

Araştırmanın tutum farklılıklarının tespitinde, herbir değişken için uygun olan parametrik testlerden T-testi ve Anova testlerinden faydalanılmıştır.

## 4.5.BULGULAR VE YORUM

Elde edilen veriler analiz edilerek, işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerine ait demografik bilgiler ve istatistikî bulgular tespit edilmiş, bulgular yorumlanarak, yöneticilerin hadis içeriklerine göre tasarlanan likert tipi ifade gruplarına yönelik tutum farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 4.5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırma kapsamında özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerine yöneltilen sorulara ait demografik bilgiler, çeşitli değişkenlere göre tablo ve şekiller yardımıyla açıklanmıştır. Bu kapsamda incelenecek demografik değişkenler: cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör, yaş, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, eğitim durumu, lisans mezuniyeti ve gelir durumlarıdır.

#### 4.5.1.1.Cinsiyet, Medeni Durum ve Sektöre Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere ait cinsiyet, medeni durum ve sektör bilgileri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

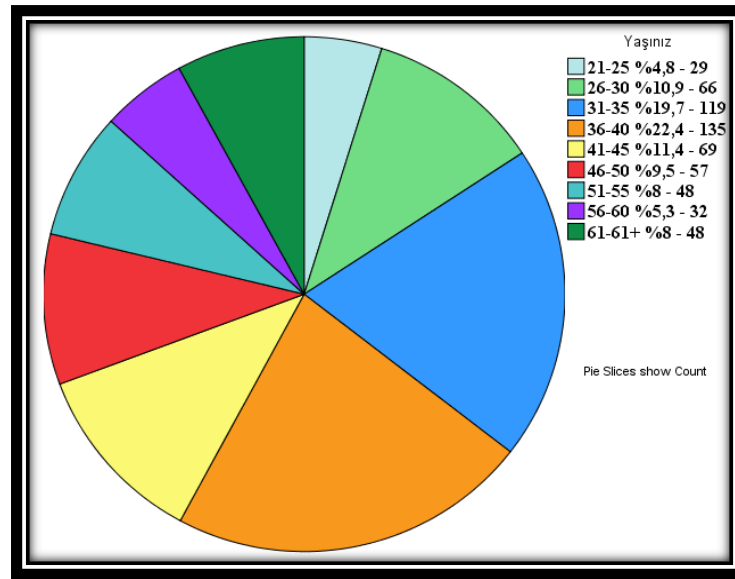
**Tablo 4.1-Cinsiyet, Medeni Durum ve Sektör Özellikleri**

| Değişkenler         | Yüzde  | Frekans |
|---------------------|--------|---------|
| <b>Cinsiyet</b>     |        |         |
| Erkek               | 69%    | 416     |
| Kadın               | 31%    | 187     |
| <b>Medeni Durum</b> |        |         |
| Evli                | 73,60% | 444     |
| Bekâr               | 26,40% | 159     |
| <b>Sektör</b>       |        |         |
| Özel Sektör         | 67%    | 404     |
| Kamu                | 19,40% | 117     |
| STK                 | 13,60% | 82      |
| <b>TOPLAM</b>       | 100%   | 603     |

Araştırmaya katılan yöneticilerin %69’u erkek, %31’ i kadınlardan oluşmaktadır. Ülkemizde kadın yöneticilerin az olmasına rağmen araştırmaya katılım oranının yüksek olmasının sebebi; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla bilimsel

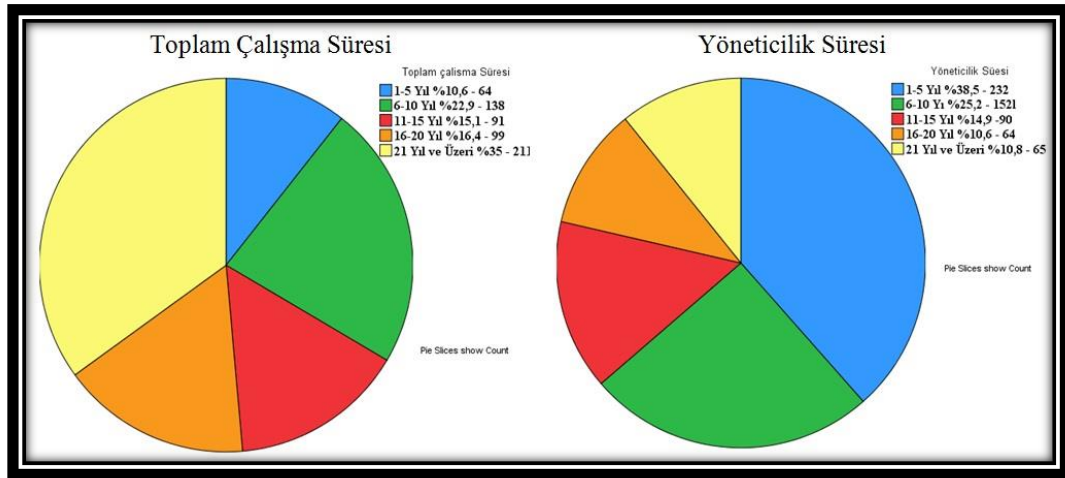
çalışmalara ve işbirliğine yönelik daha olumlu bir yaklaşıma sahip olmalarıdır. Medeni durum açısından yanıt alınan yöneticilerin %73,6'sı evli, %26,4'ü ise bekârdır. Katılımcılar sektör açısından değerlendirildiğinde, özel sektör temsilcisi yöneticilerin 404 frekansla %67'lik, kamu yöneticilerinin 117 frekansla %19,4'lük, sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin ise, 82 frekansla %13,6'lık bir paya sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.5.1.2.Yaş, Toplam Çalışma Süresi ve Yöneticilik Süresine Yönelik Bulgular



**Şekil 4.1-Yöneticilerin Yaş Aralıklarına Yönelik Sonuçlar**

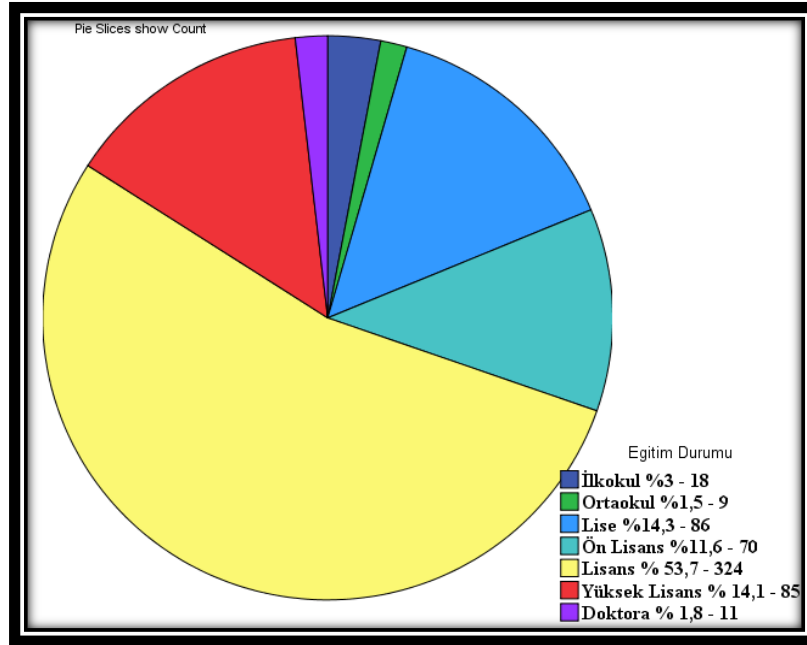
Yöneticilerin yaş aralıklarına bakıldığında, 31-45 yaş aralığındaki 313 yöneticinin, araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazla olduğu görülmektedir. Dolayısı ile en aktif çalışma dönemi olan 31-45 yaş aralığı, katılımcı demografisine yansımış durumdadır. Yönetici yaş aralıkları arasında en yüksek orana sahip katılımcıların %22,4 ile 36-40 yaş aralığında olan yöneticiler olduğu görülmektedir. Araştırmamıza katkıda bulunan yöneticilerin yaş ortalaması 41'dir.



**Şekil 4.2-Yöneticilerin Toplam Çalışma ve Yöneticilik Süresine Yönelik Sonuçlar**

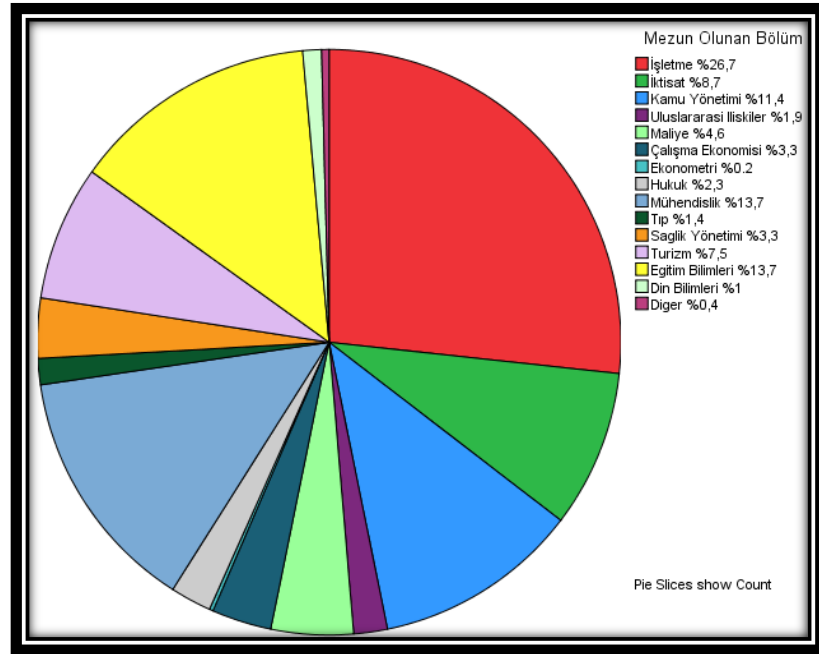
Araştırmaya katılan yöneticilerin toplam çalışma süreleri ve yöneticilik süreleri bir arada şekil 4.2’ de gösterilmiştir. En fazla çalışma süresine sahip olan grup sarı renkle temsil edilen 21 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatında olan yönetici grubudur. 21 yıl ve daha uzun süre yöneticilik yapan katılımcıların yüzdesi ise %10,8’dir. Toplam çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan yöneticilerden sadece %10,8’lik bölümü uzun süredir yöneticilik görevindedir. Şekil incelendiğinde katılımcı yöneticilerin %38,5’i yöneticilik görevini 1-5 yıl arasında icra etmektedir. 1-5 yıl aralığı kısa süre olarak kabul edildiğinde, katılımcılarımızın %38,5’lik kısmı kısa süre önce yönetici pozisyonuna gelmiş yöneticilerdir.

#### 4.5.1.3.Eğitim Durumu, Mezun Olunan Bölüm ve Gelir Durumuna Yönelik Bulgular



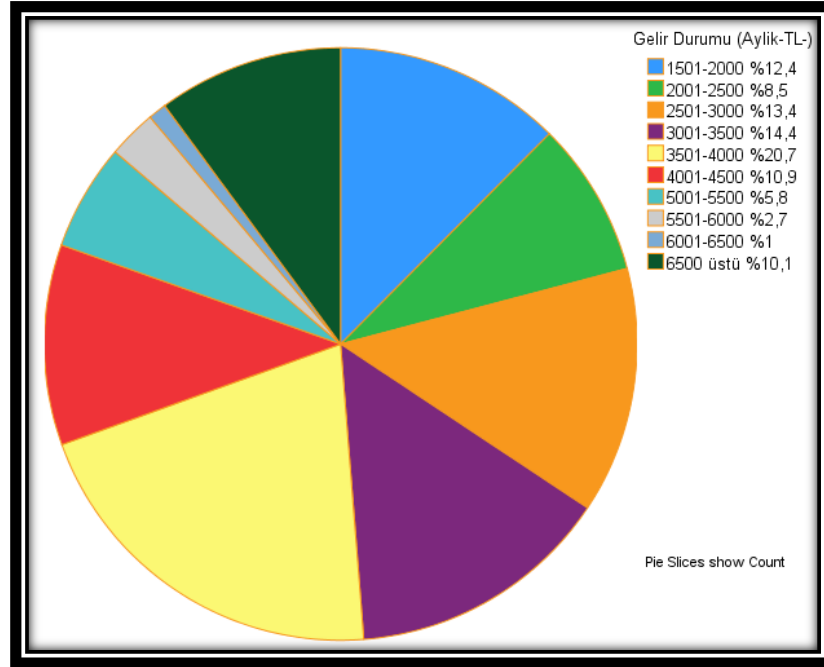
Şekil 4.3-Yöneticilerin Eğitim Durumuna Yönelik Sonuçlar

Katılımcılarımızın eğitim durumları incelendiğinde %53,7'lik payla en yüksek oranın lisans mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Üniversite mezuniyetinin birikimli toplamına bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin %81,2'lik kısmının herhangi bir ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezuniyetine sahip oldukları görülmektedir.



**Şekil 4.4-Yöneticilerin Lisans Mezuniyet Durumuna Yönelik Sonuçlar**

Araştırmaya katılan yöneticilerin lisans mezuniyet bölümleri ve yüzdeleri Şekil 4.4’ te gösterilmiştir. Yöneticilerin % 81,2’lik kısmı üniversite mezunu olmasına rağmen bunlardan en az lisans mezuniyet durumuna sahip olanların oranı %69,4’tür. Yani katılımcılarımızın %69,4’ü herhangi bir lisans bölümünden mezun olmuştur. Araştırmaya katılan lisans mezunları kendi içinde değerlendirildiğinde, işletme bölümünün %26,7 oranıyla en fazla yönetici çıkaran bölüm olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kamu yönetimi %11,4; iktisat bölümü %8,7 ve maliye %4,6 değerleriyle en yüksek oranlara sahip diğer iktisadi ve idari bilimler bölümleridir. Katılımcılarımızın %13,7’lik kısmının eğitim bilimleri mezunu yine %13,7’lik kısmının mühendis olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin %7,5’lik kısmının turizm bölümü mezunu olması dikkat çekici bir bulgudur.



**Şekil 4.5-Yöneticilerin Gelir Durumuna Yönelik Sonuçlar**

Araştırmaya katılan yöneticilerin gelir durumları incelendiğinde katılımcılarımızın en yüksek orana sahip %20,7'lik kısmının aylık 3501-4000 TL arasında gelire sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılarımızın %12,4'lük kısmının aylık 1501-2000TL arasında gelire sahip olduğu ve grup içindeki yöneticilerin anket soruları dışında edinilen bilgilere göre, genellikle STK yöneticileri olduğu görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin %10,1'lik kısmının aylık 6500 TL ve üstü gelire sahip olduğu ve gruba mensup yöneticilerin anket soruları dışında edinilen bilgilere göre, genellikle finans sektörü çalışanları olduğu görülmektedir.

#### **4.5.2.GÜVENİLİRLİK ANALİZİ BULGULARI**

Güvenilirlik analizi tüm değişkenler açısından incelenmesi gereken bir analiz olmasının yanı sıra, ayrı ayrı faktörler açısından incelenerek yorumlanmasının daha sağlıklı sonuçlara ulaştırdığı görülmektedir. Scale alfa güvenilirlik katsayısının 0,70'ten

büyük olması istenen bir durumdur. Katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu belirtilmektedir (Özdemir, 2013: 323-324). Otuz (30) yargıdan oluşan ölçeğimizde cronbach's alfa değerinin 0,706 olduğu, dolayısı ile tüm faktörler açısından genel olarak güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir.

**Tablo 4.2- Tüm Faktörler için Güvenilirlik Analizi**

| Güvenilirlik İstatistiği |            |
|--------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha         | N of Items |
| ,706                     | 30         |

Herhangi bir faktörün analiz kapsamına alınmadığında diğer faktörlerin güvenilirliğinin nasıl değiştiği Tablo 4.3' te gösterilmektedir. Genel güvenilirlik katsayısı yüksek çıktığı takdirde bu analize ihtiyaç duyulmamaktadır.

**Tablo 4.3- Faktörlere Göre Güvenilirlik Analizi**

| Faktör-Toplam İstatistiği                                                               |                                 |                                   |                                        |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                         | Faktör Haricinde Ortalama Ölçek | Faktör Haricinde Ortalama Varyans | Düzeltilmiş Faktör - Toplam Korelasyon | Faktör Haricinde Cronbach's Alpha |
| Yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olmamalıdır.                                      | 113,26                          | 81,510                            | -,052                                  | ,725                              |
| Yöneticiler her zaman ve her koşulda doğru söylememelidir.                              | 112,95                          | 78,855                            | ,057                                   | ,717                              |
| Yöneticiler olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.               | 111,57                          | 78,541                            | ,065                                   | ,717                              |
| Yöneticiler örgüt üyelerini dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda savunmamalıdır. | 112,28                          | 73,898                            | ,265                                   | ,697                              |
| Yöneticiler sorumluluk sahibi olmalıdır.                                                | 110,68                          | 79,543                            | ,218                                   | ,701                              |
| Yöneticiler örgüt üyeleri arasında adil davranmalıdır                                   | 110,71                          | 78,677                            | ,293                                   | ,698                              |
| Yöneticiler dürüst, güvenilir ve saygın olmalıdır.                                      | 110,64                          | 79,395                            | ,262                                   | ,700                              |
| Yöneticiler örgüt üyelerine karşı yardımsever olmalıdır.                                | 110,93                          | 77,370                            | ,340                                   | ,694                              |
| Yöneticiler örgüt üyeleri tarafından sevilmelidir.                                      | 111,33                          | 74,537                            | ,382                                   | ,688                              |

Tablo 4.3'ün Devamı

|                                                                                                                |        |        |       |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|------|
| Yöneticiler örgüt üyelerinin sorunlarına duyarlı olmalıdır.                                                    | 110,83 | 78,060 | ,324  | ,696 |
| Yöneticiler bilgiye önem vermeli ve bilgiye dayalı olarak karar vermelidir.                                    | 110,84 | 78,461 | ,248  | ,699 |
| Yöneticiler dindar olmalıdır.                                                                                  | 113,05 | 81,112 | -,024 | ,720 |
| Yönetici atamalarında arkadaşlık (Sosyal) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                      | 112,80 | 79,553 | ,016  | ,722 |
| Yönetici atamalarında yakınlık (Kan bağı) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                      | 113,48 | 78,489 | ,107  | ,709 |
| Kurulan her örgüt içinde hiyerarşik bir yapı olmalıdır.                                                        | 111,28 | 76,446 | ,285  | ,695 |
| Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır.                                                      | 111,21 | 75,980 | ,365  | ,691 |
| Yönetim uygulamaları örgüt üyeleri tarafından benimsenmelidir.                                                 | 111,06 | 77,018 | ,344  | ,693 |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda her zaman dürüst ve adil yönetilmelidir. | 110,84 | 76,471 | ,432  | ,690 |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili konularda her zaman açık ve şeffaf yürütülmelidir.  | 110,98 | 77,621 | ,292  | ,696 |
| Örgüt yönetim felsefesi örgüt üyelerinin dini ritüellerine saygı göstermelidir.                                | 110,95 | 77,810 | ,287  | ,696 |
| Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulmalıdır.                | 111,30 | 75,923 | ,323  | ,693 |
| Yönetim faaliyetleri işbirliğini teşvik etmeye yönelik icra edilmelidir.                                       | 111,04 | 77,159 | ,388  | ,692 |
| Örgüt üyeleri verilen tüm emir ve talimatlara itaat etmelidir.                                                 | 111,44 | 74,379 | ,359  | ,689 |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle ilişkilerde mesafeli olmalıdır.                                                    | 111,20 | 75,364 | ,388  | ,689 |
| Örgüt üyeleri yöneticiler hakkında olumlu görüşe sahip olmalıdır.                                              | 111,66 | 73,651 | ,383  | ,687 |
| Örgüt üyeleri haksızlıklara ve adaletsizliklere karşı tepki göstermelidir.                                     | 111,15 | 77,460 | ,257  | ,697 |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle her zaman işbirliği içinde olmalıdır.                                              | 110,95 | 76,595 | ,371  | ,692 |
| Örgüt üyeleri olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                                    | 111,16 | 75,848 | ,328  | ,692 |
| Örgüt üyeleri yöneticilik pozisyonlarına karşı istekli(talepkar) olmamalıdır.                                  | 112,33 | 73,516 | ,301  | ,693 |
| Örgüt üyeleri yöneticiye karşı doğruyu söylemekten çekinmemelidir.                                             | 110,77 | 79,110 | ,243  | ,700 |

### 4.5.3.TUTUMLARA YÖNELİK BULGULAR

Anket sistematığı, demografik özelliklere yönelik soruların yanı sıra; yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve asların tutumuyla ilgili üç kısımdan oluşan likert tipi ifadelerle yapılandırılmıştır. Genel olarak yöneticilerin, yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve asların tutumlarına yönelik likert tipi soru yanıtları ortalamalar açısından değerlendirilmiştir.

#### 4.5.3.1. Faktör Gruplarına Göre Genel Tutumlar

Tablo 4.4 incelendiğinde, katılımcıların yönetici özellikleri hakkındaki; yöneticilerin dürüst, güvenilir ve saygın olmaları gerektiğine dair görüş; 4,70 değeriyle en yüksek ortalamaya sahip olan yargıdır. Dolayısı ile yönetici özellikleri açısından yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli niteliklerin; dürüstlük, güvenilirlik ve saygınlık sıfatlarını içeren itibar kavramı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin sorumluluk sahibi olması gerektiğini belirten ifade, yöneticilerin 4,65 ortalama ile en çok önem verdiği ikinci önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin alçak gönüllü ve mütevazı olmaması gerektiğini düşünen katılımcıların görüşlerinin ortalaması 2,07 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısı ile katılımcıların dikkatini canlı tutmak amacıyla olumsuz yapılandırılan bu yargıya katılım düzeyi ortalaması düşük gerçekleşmiş, yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olunması konusunda ortalamanın üzerinde tutum sergilemişlerdir. Örgüt üyelerinin dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda yöneticiler tarafından savunulmaması konusunda, kararsız bir tutum sergileyen katılımcıların görüşlerinin ortalamasının 3,06 değerini aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dindar olması gerektiğine yönelik oluşturulan yargının; beklenenin aksine 2,28 ile katılım düzeyi ortalamasının altında bir değer aldığı görülmektedir.

**Tablo 4.4-Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları**

| Yönetici Özellikleri                                                                             | Ort. | St. Sapma |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|
| Yöneticiler dürüst, güvenilir ve saygın olmalıdır.                                               | 4,70 | 0,5       |
| Yöneticiler sorumluluk sahibi olmalıdır.                                                         | 4,65 | 0,5       |
| Yöneticiler örgüt üyeleri arasında adil davranmalıdır                                            | 4,62 | 0,6       |
| Yöneticiler örgüt üyelerinin sorunlarına duyarlı olmalıdır.                                      | 4,50 | 0,6       |
| Yöneticiler bilgiye önem vermeli ve bilgiye dayalı olarak karar vermelidir.                      | 4,49 | 0,7       |
| Yöneticiler örgüt üyelerine karşı yardımsever olmalıdır.                                         | 4,41 | 0,7       |
| Yöneticiler örgüt üyeleri tarafından sevilmelidir.                                               | 4,00 | 1,0       |
| Yöneticiler olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                        | 3,76 | 1,3       |
| Yöneticiler örgüt üyelerini dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda savunmamalıdır.          | 3,06 | 1,3       |
| Yöneticiler her zaman ve her koşulda doğru söylememelidir.                                       | 2,38 | 1,3       |
| Yöneticiler dindar olmalıdır.                                                                    | 2,28 | 1,1       |
| Yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olmamalıdır.                                               | 2,07 | 1,2       |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum |      |           |

Katılımcılarımızın yönetim uygulamaları hakkında görüşlerinin ortalamaları Tablo 4.5'te gösterilmiştir. Örgüt üyeleri ile ilgili alınan kararlarda adil olunması gerektiği hakkındaki görüşlerin ortalamasının; 4,49 değeri ile en yüksek katılım ortalamasına sahip yargı olduğu görülmektedir. Yönetim felsefesinin örgüt üyelerinin dini ritüellerine karşı saygı göstermesini söyleyen katılımcılarımızın görüşlerinin ortalaması 4,38 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin dindar olması görüşüne düşük ortalama ile cevap veren yöneticilerin, çalışanların inanç özgürlüğüne yönelik pozitif yaklaşımı, dikkate alınması gereken bir konudur. Yönetici atamalarında yakınlık ve akrabalık ilişkilerinin dikkate alınması hakkındaki ifadelerin ortalamaları; 1,86 ve 2,53 değerleri ile yönetim uygulamaları başlığındaki en düşük ortalama ile sahip faktörlerlerdir. Aile ve arkadaş ilişkilerine oldukça önem vererek, özellikle iş hayatında bu ilişkilerden yararlanan Türk toplumunda, söylem açısından bu yaklaşımların doğru olmadığını bilincinde olunması dikkat çekici bir yaklaşımdır.

**Tablo 4.5-Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları**

| Yönetim Uygulamaları                                                                                           | Ort. | Std. Sapma |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda her zaman dürüst ve adil yönetilmelidir. | 4,49 | 0,7        |
| Örgüt yönetim felsefesi örgüt üyelerinin dini ritüellerine saygı göstermelidir.                                | 4,38 | 0,7        |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili konularda her zaman açık ve şeffaf yönetilmelidir.  | 4,36 | 0,7        |
| Yönetim faaliyetleri işbirliğini teşvik etmeye yönelik icra edilmelidir.                                       | 4,29 | 0,6        |
| Yönetim uygulamaları örgüt üyeleri tarafından benimsenmelidir.                                                 | 4,28 | 0,7        |
| Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır.                                                      | 4,12 | 0,8        |
| Kurulan her örgüt içinde hiyerarşik bir yapı olmalıdır.                                                        | 4,05 | 0,9        |
| Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulmalıdır.                | 4,03 | 0,8        |
| Yönetici atamalarında arkadaşlık (Sosyal) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                      | 2,53 | 1,4        |
| Yönetici atamalarında yakınlık (Kan bağı) ilişkileri dikkate alınmalıdır                                       | 1,86 | 1,1        |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum               |      |            |

Astların tutumları ile ilgili katılımcılara yönelttiğimiz ifadelere yönelik aldığımız sonuçlara bakıldığında, yöneticilerin en kararlı şekilde destekledikleri davranışın: astların yöneticilere karşı doğruyu söylemekten kaçınmamaları gerektiği ifadesidir. Yine yöneticilerin katılım düzeyinin en yüksek olduğu ikinci konu ise işbirliği kavramıdır. Yönetici görüş ortalamasının en düşük olduğu yargı, yöneticilik için istekli olunmamasına yönelik yargıdır. Yöneticilerin bu konu hakkındaki genel görüş ortalamasının 3,01 değeriyle kararsız olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6-Katılımcıların Astların Tutumları Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları**

| Astların Tutumları                                                                               | Ort. | Std. Sapma |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|
| Örgüt üyeleri yöneticiye karşı doğruyu söylemekten çekinmemelidir.                               | 4,57 | 0,6        |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle her zaman işbirliği içinde olmalıdır.                                | 4,39 | 0,7        |
| Örgüt üyeleri haksızlıklara ve adaletsizliklere karşı tepki göstermelidir.                       | 4,19 | 0,8        |
| Örgüt üyeleri olağan koşullar dışında maddi menfaatlere dikkatli olmamalıdır.                    | 4,17 | 0,9        |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle ilişkilerde mesafeli olmalıdır.                                      | 4,13 | 0,9        |
| Örgüt üyeleri verilen tüm emir ve talimatlara itaat etmelidir.                                   | 3,90 | 1,0        |
| Örgüt üyeleri yöneticiler hakkında olumlu görüşe sahip olmalıdır.                                | 3,68 | 1,1        |
| Örgüt üyeleri yöneticilik pozisyonlarına karşı istekli(talepkâr) olmamalıdır.                    | 3,01 | 1,3        |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum |      |            |

#### 4.5.3.2. Demografik Değişkenlere Göre Tutumlar

Bu bölümde, yöneticilerin yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik görüşleri demografik değişkenler açısından değerlendirilecek, değişken grupları arasında fark bulunup bulunmadığı incelenecektir.

##### 4.5.3.2.1. Cinsiyet Temelli Tutumlar

Yönetici özellikleri hakkında görüş belirten yöneticilerin cinsiyet açısından görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin sorumluluk sahibi olması gerektiğini düşünen erkeklerin ortalamasının 4,66; kadınların ortalamasının ise 4,64 değerinde olduğu ve aradaki farkın önemsiz olduğu görülmektedir. Yöneticilerden, örgüt üyelerine karşı yardımsever olunmalı, yönündeki ifadeye erkek katılımcılarımızın ortalaması: 4,37; kadın katılımcılarımızın ortalaması ise 4,49'dur. Kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla örgüt içinde yardımseverliğe 0,12 puan daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Genel olarak ortalamalara yönelik bir değerlendirme yapıldığında, tablo 4.7 içindeki ortalamalara bağlı olarak değişen renk skalalarının, cinsiyet açısından önemli bir fark yansıtmadığı görülmektedir. Dolayısı ile kadın ve erkek yöneticilerin yönetici özelliklerine yönelik görüş ortalamaları arasında, önemli bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 4.7- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

| Yönetici Özellikleri                                                                             | Erkek | Kadın |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olmamalıdır.                                               | 2,07  | 2,06  |
| Yöneticiler her zaman ve her koşulda doğru söylememelidir.                                       | 2,35  | 2,45  |
| Yöneticiler olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                        | 3,79  | 3,71  |
| Yöneticiler örgüt üyelerini dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda savunmamalıdır.          | 3,05  | 3,08  |
| Yöneticiler sorumluluk sahibi olmalıdır.                                                         | 4,66  | 4,64  |
| Yöneticiler örgüt üyeleri arasında adil davranmalıdır.                                           | 4,62  | 4,63  |
| Yöneticiler dürüst, güvenilir ve saygın olmalıdır.                                               | 4,7   | 4,68  |
| Yöneticiler örgüt üyelerine karşı yardımsever olmalıdır.                                         | 4,37  | 4,49  |
| Yöneticiler örgüt üyeleri tarafından sevilmelidir.                                               | 3,98  | 4,05  |
| Yöneticiler örgüt üyelerinin sorunlarına duyarlı olmalıdır.                                      | 4,49  | 4,52  |
| Yöneticiler bilgiye em vermeli ve bilgiye dayalı olarak karar vermelidir.                        | 4,47  | 4,54  |
| Yöneticiler dindar olmalıdır.                                                                    | 2,29  | 2,26  |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum |       |       |

Yöneticilerin, yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri cinsiyet açısından değerlendirildiğinde en önemli farkın yönetim uygulamalarının benimsenmesi konusunda gerçekleştiği görülmektedir. Kadın yöneticilerin bu konudaki duyarlılık düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Tablo 4.8 incelendiğinde her iki grup için en yüksek ortalama düzeyinin yönetim faaliyetlerinin dürüst ve adil şekilde yürütülmesi gerektiği konusunda örtüştüğü görülmektedir. Yine her iki grup, yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde birbirine yakın ortalama değerlerine sahiptirler. Yönetici atamalarında yakınlık ilişkileri dikkate alınmalıdır, ifadesinde erkek yöneticilerin ortalaması 1,83; kadın yöneticilerin ortalaması ise 1,92 değerindedir. Genel olarak akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerinin yönetim uygulamalarında dikkate alınmaması gereken bir konu olduğu; dolayısıyla her iki grubun bu konuda aynı düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır, yargısına yönelik görüşler incelendiğinde; erkek katılımcılarımızın ortalamasının 4,09; kadın katılımcılarımızın ortalamasının 4,21 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kadın yöneticilerin hiyerarşik yapıyı erkek yöneticilere oranla biraz daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Yönetimde yapılan faaliyetler kapsamında, örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda her zaman dürüst ve adil davranılması konusunda, erkeklerin bu yargıya katılım düzeyi ortalamasının 4,44; kadın yöneticilerin katılım düzeyi ortalamasının 4,59 değerinde olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla yönetimde eşitlik ve adalet ilkesine daha duyarlı oldukları söylenebilir. Genel olarak ortalamalara bağlı olarak değişen renk skalaları incelendiğinde, iki grup arasında yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamalarında önemli bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.8- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

| <b>Yönetim Uygulamaları</b>                                                                                    | <b>E</b> | <b>K</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Yönetici atamalarında arkadaşlık (Sosyal) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                      | 2,55     | 2,5      |
| Yönetici atamalarında yakınlık (Kan bağı) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                      | 1,83     | 1,92     |
| Kurulan her örgüt içinde hiyerarşik bir yapı olmalıdır.                                                        | 4,02     | 4,11     |
| Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır.                                                      | 4,09     | 4,21     |
| Yönetim uygulamaları örgüt üyeleri tarafından benimsenmelidir.                                                 | 4,22     | 4,39     |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda her zaman dürüst ve adil yürütülmelidir. | 4,44     | 4,59     |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili konularda her zaman açık ve şeffaf yürütülmelidir.  | 4,37     | 4,33     |
| Örgüt yönetim felsefesi örgüt üyelerinin dini ritüellerine saygı göstermelidir.                                | 4,4      | 4,35     |
| Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulmalıdır.                | 4        | 4,09     |
| Yönetim faaliyetleri işbirliğini teşvik etmeye yönelik icra edilmelidir.                                       | 4,26     | 4,36     |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum               |          |          |

Tablo 4.9 incelendiğinde, astların tutumları hakkındaki yönetici görüş ortalamalarının cinsiyet açısından karşılaştırıldığı görülmektedir. Örgüt üyelerinin yöneticiler ile ilişkilerde mesafeli olmasını söyleyen erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalamasının 4,07 değerinde, kadın katılımcılarımızın görüşlerinin ortalamasının 4,26 değerinde gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla kadın katılımcıların iş hayatında daha resmi ve mesafeli bir ilişki içinde olunması gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Örgüt üyelerinin yönetici pozisyonlarına karşı istekli olmamaları gerektiği konusunda erkek katılımcıların görüşlerinin ortalamasının 3,02 değerinde ve kadın katılımcıların görüşlerinin ortalamasının 2,98 değerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilik için istekli davranılması konusunda hem erkek yöneticilerin, hem de kadın yöneticilerin katılım düzeyi ortalamalarının kararsız (nötr) bölgede kaldığı görülmektedir. Yöneticiler hakkında üyelerin olumlu görüşlere sahip olmaları konusunda katılımcı erkeklerin görüşlerinin ortalaması 3,66 değerini, katılımcı kadınların görüşlerinin ortalamasının 3,72 değerini aldığı görülmektedir. Üyelerinin her zaman yöneticileriyle iş birliği içinde olması gerektiğini söyleyen erkeklerin görüşlerinin ortalamasının 4,4 değerinde, kadınların görüşlerinin ortalamasının 4,35 değerinde olduğunu ve önemsiz bir farkla, aynı düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Tablo 4.9 renk skalaları incelendiğinde erkek ve kadın yöneticilerin, astların tutumlarına yönelik görüşlerinde önemli bir fark bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.9-Katılımcıların Astların Tutumları Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

| <b>Astların Tutumları</b>                                                                        | <b>Erkek</b> | <b>Kadın</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Örgüt üyeleri verilen tüm emir ve talimatlara itaat etmelidir.                                   | 3,89         | 3,9          |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle ilişkilerde mesafeli olmalıdır.                                      | 4,07         | 4,26         |
| Örgüt üyeleri yöneticiler hakkında olumlu görüşe sahip olmalıdır.                                | 3,66         | 3,72         |
| Örgüt üyeleri haksızlıklara ve adaletsizliklere karşı tepki göstermelidir.                       | 4,21         | 4,13         |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle her zaman işbirliği içinde olmalıdır.                                | 4,4          | 4,35         |
| Örgüt üyeleri olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                      | 4,17         | 4,16         |
| Örgüt üyeleri yöneticilik pozisyonlarına karşı istekli(talepkâr) olmamalıdır.                    | 3,02         | 2,98         |
| Örgüt üyeleri yöneticiye karşı doğruyu söylemekten çekinmemelidir.                               | 4,58         | 4,54         |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum |              |              |

#### 4.5.3.2.2. Yaş Temelli Tutumlar

Yönetici yaşlarının, yöneticilik özelliklerine yönelik görüşlerinde önemli bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ortalamalara bağlı olarak değişim gösteren renk skalalarına bakılmaktadır. Yüksek ortalamalar yeşil ve tonlarını, düşük ortalamalar kırmızı ve tonlarını yansıtmaktadır. Yöneticilerin adil olması gerektiğine yönelik ifade ortalamaları arasında 26-30 yaş aralığı yönetici ortalamaları diğer yönetici ortalamalarından farklılık göstermektedir. 26-30 yaş aralığındaki yöneticiler bu ifadeye en düşük ortalama ile cevap vermektedirler.

56-60 ve 60 ve üzeri yaş grubu yöneticilerin, yöneticiler astlar tarafından sevilmelidir, ifadesine yönelik görüş ortalamaları diğer yaş gruplarından farklılaşmaktadır. Bu gruptaki yöneticiler ilgili ifadeye yönelik en düşük ortalama ile sahip gruptur. Dolayısı ile örgüt üyelerinin yöneticileri sevmeleri gerektiği konusunda 56 ve üzeri yaş grubu yöneticileri kararsız ve olumsuz görüş bildirmektedirler.

Katılımcılarımızın yaptıkları değerlendirmelerin yönetici özellikleri hakkındaki düşüncelerini yaş aralıklarına göre daha ayrıntılı biçimde incelediğimizde; yöneticilerin dürüst, güvenilir ve saygın olması gerektiğini söyleyen 21-25 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 4,66; 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalamaları 4,76; 31-35 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 4,75 değerinde, 46-50 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 4,74 değerinde, 51-55 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 4,75; 56-60

yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması yine 4,75; 61-61+ yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 4,79 değerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ilgili faktöre yönelik tutumları, yaş kriteri açısından değerlendirildiğinde farklı yaş grupları arasında kayda değer bir farklılık gözlenmemektedir.

Yöneticilerin üyelerini dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda savunmaması gerektiğini söyleyen 21-25 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 3,28 değerinde, 31-35 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 2,87 değerinde, 46-50 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 3,25 değerinde, 61-61+ yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 2,96 değerinde olduğu görülmektedir. En uç yaş grupları arasında yani 21-25 yaş aralığı ve 61-61+ yaş aralığındaki yönetici tutumları arasında düşük oranda fark görülmektedir. Genç yaş ortalamasına sahip yöneticilerin bu konudaki görüşleri bireyselliğe; yaş ortalaması yüksek olan yöneticilerin korumacılığa yönelik eğiliminin bir kademe yakın olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin alçak gönüllü ve mütevazı olmaması gerektiğini söyleyen; 21-25 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 2,17 değerini, 31-35 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 2,04 değerini, 46-50 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 2,23 değerini, 61-61+ yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 1,9 değerini almaktadır. 61-61+ yaş aralığındaki yöneticilerin, alçakgönüllü ve mütevazı olunmasına yönelik diğer yaş gruplarına oranla daha kararlı bir tutum sergiledikleri görülmektedir.

Yöneticiler dindar olmalıdır, şeklindeki yargıya yönelik; 21-25 yaş aralığındaki yöneticiler diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek bir ortalama sergilemektedir. Bu gruptaki yönetici görüşleri diğer yaş grubu ortalamalarından önemli ölçüde farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.10- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlara Göre Ortalamaları**

| Yönetici Özellikleri                                                                             | 21<br>-<br>25 | 26<br>-<br>30 | 31<br>-<br>35 | 36<br>-<br>40 | 41<br>-<br>45 | 46<br>-<br>50 | 51<br>-<br>55 | 56<br>-<br>60 | 61<br>-<br>6+ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olmamalıdır.                                               | 2,1           | 1,9           | 2,0           | 2,0           | 2,3           | 2,2           | 1,9           | 1,9           | 1,9           |
| Yöneticiler her zaman ve her koşulda doğru söylememelidir.                                       | 2,5           | 2,6           | 2,2           | 2,6           | 2,3           | 2,1           | 2,3           | 2,2           | 1,9           |
| Yöneticiler olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                        | 3,6           | 3,8           | 3,7           | 3,8           | 3,7           | 3,5           | 3,8           | 3,8           | 3,7           |
| Yöneticiler örgüt üyelerini dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda savunmamalıdır.          | 3,2           | 3,2           | 2,8           | 3,1           | 3,5           | 3,2           | 2,9           | 2,8           | 2,9           |
| Yöneticiler sorumluluk sahibi olmalıdır.                                                         | 4,6           | 4,5           | 4,6           | 4,6           | 4,6           | 4,7           | 4,7           | 4,6           | 4,4           |
| Yöneticiler örgüt üyeleri arasında adil davranmalıdır                                            | 4,6           | 4,4           | 4,7           | 4,5           | 4,6           | 4,5           | 4,7           | 4,6           | 4,5           |
| Yöneticiler dürüst, güvenilir ve saygın olmalıdır.                                               | 4,6           | 4,7           | 4,7           | 4,6           | 4,6           | 4,7           | 4,7           | 4,7           | 4,7           |
| Yöneticiler örgüt üyelerine karşı yardımsever olmalıdır.                                         | 4,3           | 4,5           | 4,5           | 4,3           | 4,3           | 4,4           | 4,2           | 4,3           | 4,3           |
| Yöneticiler örgüt üyeleri tarafından sevilmelidir.                                               | 4,0           | 4,2           | 4,0           | 4,1           | 4             | 3,8           | 4             | 3,5           | 3,6           |
| Yöneticiler örgüt üyelerinin sorunlarına duyarlı olmalıdır.                                      | 4,3           | 4,5           | 4,5           | 4,5           | 4,3           | 4,4           | 4,4           | 4,6           | 4,4           |
| Yöneticiler bilgiye önem vermeli ve bilgiye dayalı olarak karar vermelidir.                      | 4,5           | 4,5           | 4,4           | 4,4           | 4,5           | 4,4           | 4,5           | 4,5           | 4,5           |
| Yöneticiler dindar olmalıdır.                                                                    | 2,5           | 2,2           | 2,2           | 2,3           | 2,2           | 2,2           | 2,2           | 2,2           | 2,0           |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum |               |               |               |               |               |               |               |               |               |

Yöneticilerin yaş aralıklarına göre yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri ve yargılara katılım düzeyi ortalamaları Tablo 4.11’de görülmektedir. Yönetim uygulamalarıyla ilgili en yüksek ortalamaya sahip yargının dürüst ve adil yönetimle ilgili faktöre ait olduğu görülmektedir. Katılımcıların yönetim faaliyetlerinin dürüst ve adil yürütülmesine yönelik yargıya katılım düzeyi ortalamaları: 21-25 yaş aralığındaki katılımcılarda 4,69; 26-30 yaş aralığındaki katılımcılarda 4,38; 31-35 yaş aralığındaki katılımcılarda 4,51; 36-40 yaş aralığındaki katılımcılarda 4,38; 41-45 yaş aralığındaki katılımcılarda 4,51; 46-50 yaş aralığındaki katılımcılarda 4,39; 51-55 yaş aralığındaki katılımcılarda 4,63; ve son olarak 61-61+ yaş aralığındaki katılımcılarda ise 4,4 olarak tespit edildiği görülmektedir. Ortalamalar yaş aralıkları açısından değerlendirildiğinde, dürüst ve adil yönetime yönelik yönetici tutumları açısından önemli bir farkın bulunmadığı görülmektedir.

Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulması gerektiği yargısına yönelik; 21-25 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 4,21 değerinde, 36-40 yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 4,14 değerinde, 61-61+ yaş aralığındaki katılımcıların görüşlerinin ortalaması 3,85 değerinde olduğu görülmektedir. Yaş aralıkları dikkate alındığında yönetici tutumlarında kayda değer bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Yönetici atamalarında arkadaşlık ve akrabalık gibi unsurların dikkate alınmasıyla ilgili yargılara katılım düzeyi ortalamalarının oldukça düşük değerler aldığı görülmektedir. Yöneticiler yaş ortalamaları dikkate alındığında bu gibi istenmeyen durumlara karşı benzer tutum sergileyerek, arkadaşlık ve akrabalık ilişkilerinin yönetici atamalarında dikkate alınmaması konusunda tutum sergilemektedirler. Bu konuda tablo 4.11'e bakıldığında; yönetici atamalarında arkadaşlık ve akrabalık ilişkilerinden akrabalık ilişkileri rolüne daha hassas ve karşı olunduğu görülmektedir.

Tablo 4.11 içindeki yönetim uygulamalarına yönelik renk skalaları değerlendirildiğinde, 26-30 yaş aralığındaki yöneticilerin nepotizm ve adil yönetime ilişkin tutumlarının diğer yaş gruplarına oranla farklılıklar sergilediği görülmektedir. Genel olarak tablo incelendiğinde yöneticilerin yaş gruplarına göre yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde önemli bir farklılığın sergilenmediği görülmektedir.

**Tablo 4.11- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlara Göre Ortalamaları**

| <b>Yönetici Uygulamaları</b>                                                                                  | <b>21-25</b> | <b>26-30</b> | <b>31-35</b> | <b>36-40</b> | <b>41-45</b> | <b>46-50</b> | <b>51-55</b> | <b>56-60</b> | <b>61-6+</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Yönetici atamalarında arkadaşlık (Sosyal) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                     | 2,5          | 3,1          | 2,5          | 2,2          | 2,8          | 2,8          | 2,4          | 2,2          | 2,5          |
| Yönetici atamalarında yakınlık (Kan bağı) ilişkileri dikkate alınmalıdır                                      | 1,9          | 2,4          | 1,7          | 1,7          | 1,8          | 1,9          | 2,1          | 1,7          | 1,7          |
| Kurulan her örgüt içinde hiyerarşik bir yapı olmalıdır.                                                       | 4,0          | 4,0          | 4,1          | 4,0          | 4,3          | 4,1          | 4,0          | 3,7          | 3,9          |
| Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır.                                                     | 4,3          | 4,1          | 4,2          | 4,2          | 4,1          | 4,1          | 4,2          | 3,9          | 4,0          |
| Yönetim uygulamaları örgüt üyeleri tarafından benimsenmelidir.                                                | 4,3          | 4,4          | 4,4          | 4,4          | 4,2          | 4,2          | 4,1          | 3,9          | 4,2          |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda her zaman dürüst ve adil yönetmelidir.  | 4,7          | 4,4          | 4,5          | 4,5          | 4,5          | 4,4          | 4,6          | 4,6          | 4,4          |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili konularda her zaman açık ve şeffaf yürütülmelidir. | 4,5          | 4,4          | 4,3          | 4,3          | 4,5          | 4,3          | 4,4          | 4,1          | 4,4          |
| Örgüt yönetim felsefesi örgüt üyelerinin dini ritüellerine saygı göstermelidir.                               | 4,4          | 4,4          | 4,5          | 4,4          | 4,4          | 4,3          | 4,2          | 4,3          | 4,2          |
| Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulmalıdır.               | 4,2          | 4,1          | 3,9          | 4,1          | 4,1          | 4,0          | 3,9          | 4,0          | 3,9          |
| Yönetim faaliyetleri işbirliğini teşvik etmeye yönelik icra edilmelidir.                                      | 4,2          | 4,4          | 4,3          | 4,3          | 4,3          | 4,3          | 4,4          | 4,2          | 4,0          |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |

Yöneticilerin yaş aralıklarına göre astların tutumlarıyla ilgili anket yargılarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.12’de gösterilmiştir. Ortalamalara bağlı olarak değişen renk skalaları incelendiğinde 26-30 yaş grubu yöneticilerin birçok faktöre yönelik görüşlerinin diğer yaş gruplarına göre farklılıklar sergilediği görülmektedir. Örneğin yöneticiler ile yönetilenler arasında ilişkilerde mesafeli olunmasına yönelik ifadeye diğer yaş grupları pozitif görüş bildirirken, 26-30 yaş grubu yöneticilerin bu ifadeye katılmayarak negatif yönde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu yaş aralığındaki katılımcı ortalaması 1,98 olarak en düşük katılım düzeyi ortalamasını sergilemektedir. Dolayısıyla 26-30 yaş aralığındaki yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerde daha yakın ve resmi olmayan iletişim yöntemlerini tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo incelendiğinde yöneticiye karşı doğruların söylenilmesinden çekinilmemesi yargısı, en yüksek katılım ortalamasına sahip faktördür. Tüm yaş



#### 4.5.3.2.3. Sektör Temelli Tutumlar

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yönetici özelliklerine yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.13'te gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde en düşük ortalamaların, olumsuz olarak yapılandırılan yöneticilerin alçak gönüllü ve mütevazı olmamalarına yönelik olan yapılandırılan yargı olduğu görülmektedir. Bu konuda katılımcı görüş ortalamalarının özel sektör için 2,13 değerini; kamu sektörü için 1,99 değerini ve sivil toplum kuruluşu için 1,90 değerini taşıdığı görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin alçakgönüllü ve mütevazı olması gerektiği görüşüne katılım düzeyi en yüksek ortalamayla sivil toplum kuruluşlarından gelmektedir.

Sektörlere göre yöneticilerin sorumluluk sahibi, dürüst, güvenilir, saygın ve adil olmaları gerektiğine yönelik yargıların ortalamalarının yüksek olduğu ve sektörlere göre yönetici tutumları arasında önemli bir farkın bulunmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin örgüt üyeleri tarafından sevilmesine yönelik yöneltilen sorulara karşı katılımcı görüşlerinin özel sektör temsilcilerinin katılım ortalaması 4,11; kamu sektörü temsilcilerinin katılım ortalaması 3,89 ve sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin katılım ortalamasının 3,63 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Özel sektör yöneticileri diğer sektörlere kıyasla, yöneticilerin çalışanlar tarafından daha yüksek oranda sevilmesi gerektiği düşüncesine sahiptirler.

Tablo içerisindeki ortalamalara bağlı olarak değişiklik gösteren renk skalaları gözlemlendiğinde, sektör yöneticilerinin, yönetici özelliklerine yönelik görüş ortalamalarında önemli bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.13- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Sektörlere Göre Ortalamaları**

| Yönetici Özellikleri                                                                             | Özel Sektör | Kamu Sektörü | Sivil Toplum Kuruluşu |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olmamalıdır.                                               | 2,1         | 2,0          | 1,9                   |
| Yöneticiler her zaman ve her koşulda doğru söylememelidir.                                       | 2,5         | 2,3          | 2,1                   |
| Yöneticiler olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                        | 3,8         | 3,9          | 3,6                   |
| Yöneticiler örgüt üyelerini dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda savunmamalıdır.          | 3,2         | 2,8          | 2,8                   |
| Yöneticiler sorumluluk sahibi olmalıdır.                                                         | 4,7         | 4,6          | 4,6                   |
| Yöneticiler örgüt üyeleri arasında adil davranmalıdır                                            | 4,6         | 4,6          | 4,7                   |
| Yöneticiler dürüst, güvenilir ve saygın olmalıdır.                                               | 4,7         | 4,7          | 4,7                   |
| Yöneticiler örgüt üyelerine karşı yardımsever olmalıdır.                                         | 4,4         | 4,4          | 4,4                   |
| Yöneticiler örgüt üyeleri tarafından sevilmelidir.                                               | 4,1         | 3,9          | 3,6                   |
| Yöneticiler örgüt üyelerinin sorunlarına duyarlı olmalıdır.                                      | 4,5         | 4,5          | 4,5                   |
| Yöneticiler bilgiye önem vermeli ve bilgiye dayalı olarak karar vermelidir.                      | 4,5         | 4,4          | 4,5                   |
| Yöneticiler dindar olmalıdır.                                                                    | 2,3         | 2,4          | 2,2                   |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum |             |              |                       |

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yönetim uygulamalarına yönelik yargılara katılım düzeyi ortalamaları Tablo 4.14'te görülmektedir. Tablo incelendiğinde en düşük ortalamaların yönetici atamalarında yakınlık(Kan bağı) ilişkilerinin dikkate alınmasıyla ilgili olan yargıda gerçekleştiği görülmektedir. Özellikle sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yönetici atamalarında yakınlık ilişkilerinin rol oynamaması gerektiği konusunda keskin bir tutum sergilediği görülmektedir.

Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yönetim faaliyetlerinin her zaman dürüst ve adil yürütülmesi konusunda yakın katılım düzeyi ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir. Bu konuda özel sektör yöneticilerinin görüşlerinin ortalaması 4,49 değerinde; kamu sektörü yöneticilerinin görüşlerinin ortalaması 4,44 değerinde ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin ortalaması ise 4,56 değerinde olduğu ve aralarında önemli bir farkın bulunmadığı görülmektedir.

Yönetim uygulamalarıyla ilgili yargılar incelendiğinde sektör açısından; yönetici görüşlerinin ortalamaları arasında önemli bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.14- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Sektörlere Göre Ortalamaları**

| Yönetim Uygulamaları                                                                                           | Özel Sektör | Kamu Sektörü | Sivil Toplum Kuruluşu |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Yönetici atamalarında arkadaşlık (Sosyal) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                      | 2,6         | 2,4          | 2,7                   |
| Yönetici atamalarında yakınlık (Kan bağı) ilişkileri dikkate alınmalıdır                                       | 2,0         | 1,7          | 1,6                   |
| Kurulan her örgüt içinde hiyerarşik bir yapı olmalıdır.                                                        | 4,1         | 4,2          | 3,9                   |
| Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır.                                                      | 4,2         | 4,0          | 4,0                   |
| Yönetim uygulamaları örgüt üyeleri tarafından benimsenmelidir.                                                 | 4,3         | 4,1          | 4,2                   |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda her zaman dürüst ve adil yürütülmelidir. | 4,5         | 4,4          | 4,6                   |
| Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili konularda her zaman açık ve şeffaf yürütülmelidir.  | 4,3         | 4,4          | 4,5                   |
| Örgüt yönetim felsefesi örgüt üyelerinin dini ritüellerine saygı göstermelidir.                                | 4,4         | 4,4          | 4,3                   |
| Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulmalıdır.                | 4,1         | 3,7          | 4,0                   |
| Yönetim faaliyetleri işbirliğini teşvik etmeye yönelik icra edilmelidir.                                       | 4,4         | 4,3          | 4,0                   |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum               |             |              |                       |

Sektör temsilcilerinin, örgüt yapısındaki değişimlere yönelik, önceden kariyer planlarının oluşturulması gereği yönündeki görüş ortalamaları incelendiğinde, kamu yöneticilerinin diğer sektör yöneticilerine göre bu yargıya katılım düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin sektörlere göre astların tutumlarıyla ilgili anket yargılarına yönelik görüş ortalamaları, renk skalalarıyla birlikte Tablo 4.15'te gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde her üç sektöre ait en düşük katılım düzeyi ortalamalarının örgüt üyelerinin, yöneticilik pozisyonlarına karşı istekli olmaması, yargısı üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu yargıya yönelik katılım düzeyi ortalamalarının özel sektör yöneticilerinde 3,12 değerinde, kamu yöneticilerinde 2,88 değerinde ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinde 2,63 değerinde olduğu görülmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının işleyiş ve yapısı ele alındığında bu yargıya en düşük katılım düzeyi ortalamasına, sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin sahip olması normal olarak kabul

edilmektedir. Şöyle ki sivil toplum kuruluşu faaliyetlerinin çoğu gönüllülük ve isteğe bağlı olarak yürütülmektedir.

Astların tutumlarına ilişkin yargılardan en yüksek görüş ortalamalarına sahip konunun, çalışanların yöneticiye karşı doğruyu söylemekten çekinmemeleriyle ilgili görüş olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili özel sektör yöneticilerinin görüşlerinin ortalaması 4,61 değerinde, kamu sektörü yöneticilerinin görüşlerinin ortalaması 4,49 değerinde ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin bu konu hakkındaki görüşlerinin ortalamasının 4,49 değerinde olduğu görülmektedir.

Diğer faktörler incelendiğinde sektör açısından; yönetici görüşlerinin astların tutumlarıyla ilgili yargılara yönelik ortalamaları arasında, önemli bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.15- Katılımcıların Astların Tutumları Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Sektörlere Göre Ortalamaları**

| Astların Tutumları                                                                               | Özel Sektör | Kamu Sektörü | Sivil Toplum Kuruluşu |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Örgüt üyeleri verilen tüm emir ve talimatlara itaat etmelidir.                                   | 3,93        | 3,75         | 3,94                  |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle ilişkilerde mesafeli olmalıdır.                                      | 4,25        | 3,97         | 3,76                  |
| Örgüt üyeleri yöneticiler hakkında olumlu görüşe sahip olmalıdır.                                | 3,72        | 3,55         | 3,65                  |
| Örgüt üyeleri haksızlıklara ve adaletsizliklere karşı tepki göstermelidir.                       | 4,21        | 4,03         | 4,28                  |
| Örgüt üyeleri yöneticilerle her zaman işbirliği içinde olmalıdır.                                | 4,38        | 4,4          | 4,41                  |
| Örgüt üyeleri olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                      | 4,15        | 4,22         | 4,21                  |
| Örgüt üyeleri yöneticilik pozisyonlarına karşı istekli(talepkâr) olmamalıdır.                    | 3,12        | 2,88         | 2,63                  |
| Örgüt üyeleri yöneticiye karşı doğruyu söylemekten çekinmemelidir.                               | 4,61        | 4,49         | 4,49                  |
| 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum |             |              |                       |

#### 4.5.4.TUTUM FARKLILIKLARINA YÖNELİK BULGULAR

##### 4.5.4.1.Cinsiyet Temelli Tutum Farklılıkları

Cinsiyet açısından katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde farklılık bulunup bulunmadığı T Testi yapılarak tespit edilecektir. İki değişkenli bağımsız T Testi için, yönetici özellikleriyle ilgili tutum ortalamaları 187 kadın yönetici için 3,7598; 416 erkek yönetici için 3,7366 değerleri olarak gerçekleşmiştir. Ortalamalar arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 4.16- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Tutumlarının Cinsiyete Göre Dağılımı**

| Yönetici Özellikleri |       | N   | Ort.   | Std. Sap. | Std. Hata Ort. |
|----------------------|-------|-----|--------|-----------|----------------|
| Cinsiyet             | Erkek | 416 | 3,7366 | ,34328    | ,01683         |
|                      | Kadın | 187 | 3,7598 | ,36156    | ,02644         |

Katılımcı yöneticilerin, yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde cinsiyete bağlı olarak tutum farklılığının kontrol edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Yöneticilerin yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ = Yöneticilerin yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.17- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Tutumlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları**

| Bağımsız Örnekler Testi               |                      |      |                                     |        |                 |             |                    |                                |        |
|---------------------------------------|----------------------|------|-------------------------------------|--------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------------------|--------|
| Yönetici Özellikleri                  | Levene Eşitlik Testi |      | Ortalamaların eşitliği için T-testi |        |                 |             |                    |                                |        |
|                                       | F                    | Sig. | t                                   | df     | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkl. | Std. Hata Farkl.   | %95 Güven Aralığında Farklılık |        |
|                                       |                      |      |                                     |        |                 |             |                    | Alt                            | Üst    |
| <b>Varyanslar Eşit Olduğunda</b>      | ,572                 | ,450 | -,756                               | 601    | <b>,450</b>     | -,02323     | ,0307 <sub>3</sub> | -,08358                        | ,03713 |
| <b>Varyanslar Eşit Olmadığı zaman</b> |                      |      | -,741                               | 342,10 | <b>,459</b>     | -,02323     | ,0313 <sub>4</sub> | -,08487                        | ,03842 |

Tablo 4.17 incelendiğinde Sig.(2-tailed) değerlerinin 0,450 ve 0,459 olduğu görülmektedir. Değerlendirmede  $p < 0,05$  olarak tespit edildiğinde  $H_0$  red,  $p > 0,05$  olarak tespit edildiğinde  $H_0$  Kabul edilmektedir. Dolayısıyla  $0,45 > 0,05$  ve  $0,459 > 0,05$  sonuçlarına ulaşıldığından  $H_0$  kabul edilmektedir. Yöneticilerin yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamaktadır.

İki değişkenli bağımsız T Testi için, yönetim uygulamaları ile ilgili tutum ortalamaları 187 kadın yönetici için 3,8845; 416 erkek yönetici için 3,8183 değerleri olarak gerçekleşmiştir. Ortalamalar arasında önemli bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.18- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Tutumlarının Cinsiyete Göre Dağılımı**

| Grup İstatistikleri  |     |               |           |                |
|----------------------|-----|---------------|-----------|----------------|
| Yönetim Uygulamaları | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata Ort. |
| <b>Erkek</b>         | 416 | <b>3,8183</b> | ,38652    | ,01895         |
| <b>Kadın</b>         | 187 | <b>3,8845</b> | ,39175    | ,02865         |

Katılımcı yöneticilerin, yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde cinsiyete bağlı olarak tutum farklılığının kontrol edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Yöneticilerin yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ = Yöneticilerin yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.19- Katılımcıların Yönetim Uygulamaları Tutumlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları**

| <b>Bağımsız Örnekler Testi</b>        |                      |      |                                     |         |                 |             |                  |                             |        |
|---------------------------------------|----------------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|-------------|------------------|-----------------------------|--------|
| Yönetim Uyg.                          | Levene Eşitlik Testi |      | Ortalamaların eşitliği için T-testi |         |                 |             |                  |                             |        |
|                                       | F                    | Sig. | t                                   | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkl. | Std. Hata Farkl. | %95 Güven Aralığında Farkl. |        |
|                                       |                      |      |                                     |         |                 |             |                  | Alt                         | Üst    |
| <b>Varyanslar Eşit Olduğunda</b>      | ,517                 | ,472 | -1,938                              | 601     | <b>,053</b>     | -,06622     | ,03417           | -,13334                     | ,00089 |
| <b>Varyanslar Eşit Olmadığı Zaman</b> |                      |      | -1,928                              | 354,023 | <b>,055</b>     | -,06622     | ,03435           | -,13378                     | ,00133 |

Yapılan analiz tablosu incelendiğinde Sig.(2-tailed) değerlerinin 0,053 ve 0,055 olduğu görülmektedir. Değerlendirmede  $p < 0,05$  olarak tespit edildiğinde  $H_0$  red,  $p > 0,05$  olarak tespit edildiğinde  $H_0$  Kabul edilmektedir. Dolayısıyla  $0,053 > 0,05$  sonucuna ulaşıldığından %95 güvenilirlik düzeyinde  $H_0$  kabul edilmektedir. Yöneticilerin yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamaktadır. Ancak 0,053 ve 0,05 değerleri arasındaki farkın çok düşük olması, yönetim uygulamalarına yönelik tutumların cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşturma potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.

İki değişkenli bağımsız T Testi için, astların tutumları ile ilgili tutum ortalamaları 187 kadın yönetici için 4,0053; 416 erkek yönetici için 4,0012 değerleri olarak gerçekleşmiştir. Ortalamalar arasında önemli bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.20- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

| Grup İstatistikleri |     |               |           |                |
|---------------------|-----|---------------|-----------|----------------|
| Astların Tutumları  | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata Ort. |
| <b>Erkek</b>        | 416 | <b>4,0012</b> | ,49470    | ,02425         |
| <b>Kadın</b>        | 187 | <b>4,0053</b> | ,51990    | ,03802         |

Yöneticilerin, astların tutumlarına yönelik görüşlerinde cinsiyete bağlı olarak tutum farklılığının kontrol edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Yöneticilerin astların tutumlarına yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ = Yöneticilerin astların tutumlarına yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.21- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları**

| Bağımsız Örnekler Testi            |                      |      |                                     |         |                 |             |                  |                             |        |
|------------------------------------|----------------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|-------------|------------------|-----------------------------|--------|
| Astların Tutumları                 | Levene Eşitlik Testi |      | Ortalamaların eşitliği için T-testi |         |                 |             |                  |                             |        |
|                                    | F                    | Sig. | t                                   | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkl. | Std. Hata Farkl. | %95 Güven Aralığında Farkl. |        |
|                                    |                      |      |                                     |         |                 |             |                  | Alt                         | Üst    |
| <b>Varyanslar Eşit Olduğunda</b>   | ,800                 | ,371 | -,094                               | 601     | <b>,925</b>     | -,00415     | ,04425           | -,09106                     | ,08276 |
| <b>Varyanslar Eşit Olmadığında</b> |                      |      | -,092                               | 342,763 | <b>,927</b>     | -,00415     | ,04510           | -,09285                     | ,08456 |

Tablo 4.21 incelendiğinde Sig.(2-tailed) değerlerinin 0,925 ve 0,927 olduğu görülmektedir. Değerlendirme yapılırken  $p < 0,05$  sonucuna ulaşıldığında  $H_0$  red edilirken,  $p > 0,05$  sonucuna ulaşılması durumunda  $H_0$  Kabul edilmektedir. Dolayısıyla  $0,925 > 0,05$  sonucuna ulaşıldığından %95 güvenilirlik düzeyinde  $H_0$  kabul edilmektedir. Yöneticilerin astların tutumlarına yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir tutum farklılığı bulunmadığı görülmektedir.

#### 4.5.4.2. Medeni Durum Temelli Tutum Farklılıkları

Medeni durum açısından katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde farklılık bulunup bulunmadığı T Testi yapılarak tespit edilecektir. T Testi için, yönetici özellikleri ile ilgili tutum ortalamalarının 444 evli yönetici için 3,7539; 159 bekâr yönetici için 3,7154 değerleri olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ortalamalar arasında önemli bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.22- Katılımcıların Yönetici Özellikleri Tutumlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı**

| Grup İstatistikleri  |     |        |           |                |
|----------------------|-----|--------|-----------|----------------|
| Yönetici Özellikleri | N   | Ort.   | Std. Sap. | Std. Hata Ort. |
| Evli                 | 444 | 3,7539 | ,34434    | ,01634         |
| Bekâr                | 159 | 3,7154 | ,36097    | ,02863         |

Katılımcıların, yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde medeni duruma bağlı olarak tutum farklılığının kontrol edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.23- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları**

| Bağımsız Örnekler Testi        |                      |      |                                     |         |                 |             |                  |                             |        |
|--------------------------------|----------------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|-------------|------------------|-----------------------------|--------|
| Yönetici Özellikleri           | Levene Eşitlik Testi |      | Ortalamaların eşitliği için T-testi |         |                 |             |                  |                             |        |
|                                | F                    | Sig. | T                                   | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkl. | Std. Hata Farkl. | %95 Güven Aralığında Farkl. |        |
|                                |                      |      |                                     |         |                 |             |                  | Alt                         | Üst    |
| Varyanslar Eşit Olduğunda      | 1,464                | ,227 | 1,195                               | 601     | ,232            | ,03853      | ,03224           | -,02478                     | ,10184 |
| Varyanslar Eşit Olmadığı zaman |                      |      | 1,169                               | 267,620 | ,243            | ,03853      | ,03296           | -,02637                     | ,10343 |

Yapılan analizler sonucunda Tablo 4.23’de Sig.(2-tailed) değerlerinin 0,232 olduğu görülmektedir. Değerlendirme yapılırken  $p < 0,05$  sonucuna ulaşıldığında  $H_0$  red edilirken,  $p > 0,05$  sonucuna ulaşılması durumunda  $H_0$  Kabul edilmektedir. Dolayısıyla  $0,232 > 0,05$  sonucuna ulaşıldığından, %95 güvenirlilik aralığında  $H_0$  kabul edilmektedir. Yöneticilerin, yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir tutum farklılığı bulunmadığı görülmektedir.

444 evli yöneticinin yönetim uygulamaları ile ilgili görüşlerinin ortalaması 3,8356 değerini, 159 bekâr yöneticinin yönetim uygulamaları ile ilgili görüşlerinin ortalaması ise 3,8478 değerini aldığı görülmektedir. Yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında önemli bir farkın bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.24- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Tutumlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı**

| Grup İstatistikleri  |     |               |           |                |
|----------------------|-----|---------------|-----------|----------------|
| Yönetim Uygulamaları | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata Ort. |
| Evli                 | 444 | <b>3,8356</b> | ,39178    | ,01859         |
| Bekar                | 159 | <b>3,8478</b> | ,38234    | ,03032         |

Yöneticilerin yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde medeni duruma bağlı olarak tutum farklılığının bulunup bulunmadığının test edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.25- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları**

| Bağımsız Örnekler Testi            |                      |      |                                     |         |                 |             |                  |                             |        |
|------------------------------------|----------------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|-------------|------------------|-----------------------------|--------|
| Yönetim Uygulamaları               | Levene Eşitlik Testi |      | Ortalamaların eşitliği için T-testi |         |                 |             |                  |                             |        |
|                                    | F                    | Sig. | t                                   | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkl. | Std. Hata Farkl. | %95 Güven Aralığında Farkl. |        |
|                                    |                      |      |                                     |         |                 |             |                  | Alt                         | Üst    |
| <b>Varyanslar Eşit Olduğunda</b>   | ,001                 | ,980 | -,339                               | 601     | <b>,734</b>     | -,01221     | ,03598           | -,08288                     | ,05845 |
| <b>Varyanslar Eşit Olmadığında</b> |                      |      | -,343                               | 284,800 | <b>,732</b>     | -,01221     | ,03557           | -,08222                     | ,05780 |

Tablo 4.25 incelendiğinde Sig.(2-tailed) değerlerinin 0,734 ve 0,732 olduğu görülmektedir. Değerlendirme yapılırken  $p < 0,05$  sonucuna ulaşıldığında  $H_0$  red edilirken,  $p > 0,05$  sonucuna ulaşılması durumunda  $H_0$  Kabul edilmektedir. Dolayısıyla  $0,734 > 0,05$  sonucuna ulaşıldığından, %95 güvenlilik aralığında  $H_0$  kabul edilmektedir. Yöneticilerin, yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir tutum farklılığı bulunmadığı tespit edilmiştir.

İki değişkenli bağımsız T Testi için, evli yöneticilerin astların tutumlarıyla ilgili görüşlerinin ortalamaları 4,000 değerinde gerçekleşirken; bekâr yöneticilerin astların tutumlarıyla ilgili görüşlerinin ortalamaları 4,0094 değerinde gerçekleşmiştir. Ortalamalar arasında kayda değer bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.26- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

| Grup İstatistikleri |     |               |           |                |
|---------------------|-----|---------------|-----------|----------------|
| Astların Tutumları  | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata Ort. |
| <b>Evli</b>         | 444 | <b>4,0000</b> | ,50812    | ,02411         |
| <b>Bekar</b>        | 159 | <b>4,0094</b> | ,48688    | ,03861         |

Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde medeni duruma bağlı olarak tutum farklılığının bulunup bulunmadığının test edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.27- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları**

| Bağımsız Örnekler Testi            |                      |      |                                     |         |                 |             |                  |                             |        |
|------------------------------------|----------------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|-------------|------------------|-----------------------------|--------|
| Astların Tutumları                 | Levene Eşitlik Testi |      | Ortalamaların eşitliği için T-testi |         |                 |             |                  |                             |        |
|                                    | F                    | Sig. | t                                   | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkl. | Std. Hata Farkl. | %95 Güven Aralığında Farkl. |        |
|                                    |                      |      |                                     |         |                 |             |                  | Alt                         | Üst    |
| <b>Varyanslar Eşit Olduğunda</b>   | ,024                 | ,878 | -,203                               | 601     | <b>,839</b>     | -,00943     | ,04645           | -,10066                     | ,08180 |
| <b>Varyanslar Eşit Olmadığında</b> |                      |      | -,207                               | 289,572 | <b>,836</b>     | -,00943     | ,04552           | -,09903                     | ,08017 |

Yapılan analizler sonucunda Tablo 4.27’de Sig.(2-tailed) değerlerinin 0,839 ve 0,836 olduğu görülmektedir. Değerlendirme yapılırken  $p < 0,05$  sonucuna ulaşıldığında  $H_0$  red edilirken,  $p > 0,05$  sonucuna ulaşılması durumunda  $H_0$  Kabul edilmektedir. Dolayısıyla 0,839  $> 0,05$  sonucuna ulaşıldığından, %95 güvenilirlik aralığında  $H_0$  kabul edilmektedir. Yöneticilerin, astların tutumlarına yönelik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamaktadır.

**Tablo 4.28- Faktör Gruplarının Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Yönetici Tutumlarına Yönelik T Testi Sonuçları**

| T TESTİ BULGULARI                                                                                      |                                      |                                         |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| $H_0$ =Yöneticilerin (X) yönelik görüşlerinde (Y) durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. |                                      |                                         |                                         |
| $H_1$ = Yöneticilerin (X) yönelik görüşlerinde (Y) durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.  |                                      |                                         |                                         |
| X\Y                                                                                                    | Levene Eşitlik Testi                 | (1)Cinsiyet                             | (2)Medeni Durum                         |
| <b>Yönetici Özellikleri</b>                                                                            | (1)(0,450> 0,05)<br>(2)(0,227> 0,05) | Sig. (2-tailed)<br>0,450>0,05           | Sig. (2-tailed)<br>0,232>0,05           |
|                                                                                                        | Varyanslar Eşittir.                  | $H_0$ Kabul, Farklılık bulunmamaktadır. | $H_0$ Kabul, Farklılık bulunmamaktadır. |
| <b>Yönetim Uygulamaları</b>                                                                            | (1)(0,472> 0,05)<br>(2)(0,980> 0,05) | Sig. (2-tailed)<br>0,053>0,05           | Sig. (2-tailed)<br>0,734>0,05           |
|                                                                                                        | Varyanslar Eşittir.                  | $H_0$ Kabul, Farklılık bulunmamaktadır. | $H_0$ Kabul, Farklılık bulunmamaktadır. |
| <b>Astların Tutumları</b>                                                                              | (1)(0,371> 0,05)<br>(2)(0,878> 0,05) | Sig. (2-tailed)<br>0,925>0,05           | Sig. (2-tailed)<br>0,839>0,05           |
|                                                                                                        | Varyanslar Eşittir.                  | $H_0$ Kabul, Farklılık bulunmamaktadır. | $H_0$ Kabul, Farklılık bulunmamaktadır. |
| X: Faktör Grupları                                                                                     |                                      |                                         |                                         |
| Y: Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenleri                                                               |                                      |                                         |                                         |

Yapılan testler sonucunda Tablo 4.28’de ayrıntıları belirtildiği üzere yöneticilerin; yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik görüşlerinin tümünde  $H_0$  hipotezinin kabul edilerek, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından %95 güvenilirlik aralığında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmadığı görülmektedir.

#### 4.5.4.3.Sektör Temelli Tutum Farklılıkları

Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yönetici özelliklerine yönelik tutum farklılığının bulunup bulunmadığı anova testi aracılığıyla tespit edilmeye çalışılacaktır. Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları Tablo 4.29’de gösterilmiştir. Tabloya göre özel sektör yöneticilerinin yönetici özelliklerine yönelik tutumlarının 3,7818 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.29-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik          |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|---------------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetici Özellikleri Ortalaması |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                                 | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                                 |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>Özel Sektör</b>              | 404 | <b>3,7818</b> | ,36339    | ,01808    | 3,7462                      | 3,8173    | 2,75 | 4,83 |
| <b>Kamu Sektörü</b>             | 117 | 3,6959        | ,32576    | ,03012    | 3,6362                      | 3,7555    | 2,92 | 4,83 |
| <b>STK</b>                      | 82  | 3,6250        | ,26652    | ,02943    | 3,5664                      | 3,6836    | 3,17 | 4,42 |
| <b>Toplam</b>                   | 603 | 3,7438        | ,34892    | ,01421    | 3,7159                      | 3,7717    | 2,75 | 4,83 |

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yönetici özelliklerine yönelik tutum farklılığının test edilmesi için aşağıda yer alan  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde sektör mensubiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde sektör mensubiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotezlere yönelik uygun anova testinin yapılabilmesi için gruplar arasındaki varyansların homojenliği incelenmektedir. Bu işlem için varyansların homojenliği testi uygulanmaktadır. Yapılan homojenlik testi sonucunda  $p>0,05$  ise grup varyanslarının homojen olduğu kabul edilerek, veri sayısının çokluğuna göre Tukey veya Bonferroni testine başvurulmaktadır. Test sonucu  $p<0,05$  olduğunda ise grup varyanslarının homojen olmadığı kabul edilerek Tamhane's T2 testine başvurulmaktadır.

**Tablo 4.30- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi   |     |     |      |
|---------------------------------|-----|-----|------|
| Yönetici Özellikleri Ortalaması |     |     |      |
| Levene İstatistiği              | df1 | df2 | Sig. |
| 6,752                           | 2   | 600 | ,001 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,001 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,001<0,05$  olduğundan değişkenler homojen değildir ve  $H_0$  reddedildiği takdirde Tamhane's T2 testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.31- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                           |                 |     |                    |       |             |
|---------------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetici Özellikleri Ortalaması |                 |     |                    |       |             |
|                                 | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b>         | 2,008           | 2   | 1,004              | 8,453 | <b>,000</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>           | 71,281          | 600 | ,119               |       |             |
| <b>Toplam</b>                   | 73,289          | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.31 incelendiğinde Sig.=0,000<0,05 olduğundan sektör gruplarının, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.  $H_0$  hipotezi reddedilir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinin sektör durumuna göre Tamhane's T2 testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Tablo 4.32- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Tamhane's T2 Testi**

| Çoklu Karşılaştırma                    |                       |                       |                      |           |      |                   |           |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Yönetici Özellikleri |                       |                       |                      |           |      |                   |           |
|                                        | (I) Sektör            | (J) Sektör            | Ort. Farklılık (I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                        |                       |                       |                      |           |      | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| <b>Tamhane</b>                         | Özel Sektör           | Kamu Sektörü          | ,08590*              | ,03513    | ,045 | ,0013             | ,1705     |
|                                        |                       | Sivil Toplum Kuruluşu | ,15677*              | ,03454    | ,000 | ,0734             | ,2402     |
|                                        | Kamu Sektörü          | Özel Sektör           | -,08590*             | ,03513    | ,045 | -,1705            | -,0013    |
|                                        |                       | Sivil Toplum Kuruluşu | ,07087               | ,04211    | ,256 | -,0306            | ,1723     |
|                                        | Sivil Toplum Kuruluşu | Özel Sektör           | -,15677*             | ,03454    | ,000 | -,2402            | -,0734    |
|                                        |                       | Kamu Sektörü          | -,07087              | ,04211    | ,256 | -,1723            | ,0306     |

Tamhane's T2 testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.32'de yapılan tamhane testi sonuçları incelendiğinde özel sektör yöneticileri ile kamu sektörü yöneticileri arasında (sig.=0,045<0,05) ve özel sektör yöneticileri ile sivil

toplum kuruluşu yöneticileri arasında ( $\text{sig.}=0,000<0,05$ ) %95 güven aralığında anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

### Yönetim Uygulamalarına Yönelik Tutum Farklılıkları:

Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, Yönetim Uygulamalarına yönelik görüş farklılığının bulunup bulunmadığı anova testi aracılığıyla tespit edilmeye çalışılacaktır. Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.33’de gösterilmiştir. Tabloya göre özel sektör yöneticilerinin yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamalarının 3,8740 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.33-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |            |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|------------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetim Uygulamaları   |     |               |            |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sapma | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |            |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>Özel Sektör</b>     | 404 | <b>3,8740</b> | ,43591     | ,02169    | 3,8314                      | 3,9166    | 2,50 | 5,00 |
| <b>Kamu Sektörü</b>    | 117 | 3,7590        | ,25568     | ,02364    | 3,7122                      | 3,8058    | 3,20 | 4,30 |
| <b>STK</b>             | 82  | 3,7793        | ,25855     | ,02855    | 3,7225                      | 3,8361    | 3,00 | 4,50 |
| <b>Total</b>           | 603 | 3,8388        | ,38904     | ,01584    | 3,8077                      | 3,8699    | 2,50 | 5,00 |

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yönetim uygulamalarına yönelik görüş farklılığının test edilmesi için aşağıda yer alan  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde sektör mensubiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde sektör mensubiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotezlere yönelik uygun anova testinin yapılabilmesi için gruplar arasındaki varyansların homojenliği incelenmektedir. Bu işlem için varyansların homojenliği testi uygulanmaktadır. Yapılan homojenlik testi sonucunda  $p>0,05$  ise grup varyanslarının homojen olduğu kabul edilerek, veri sayısının çokluğuna göre Tukey veya Bonferroni testine başvurulmaktadır. Test sonucu  $p<0,05$  olduğunda ise grup varyanslarının homojen olmadığı kabul edilerek Tamhane's T2 testine başvurulmaktadır.

**Tablo 4.34- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Duruma Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Yönetim Uygulamaları          |     |     |      |
| Levene Statistic              | df1 | df2 | Sig. |
| 23,407                        | 2   | 600 | ,000 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,000 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,000<0,05$  olduğundan değişkenler homojen değildir ve  $H_0$  reddedildiği takdirde Tamhane's T2 testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.35- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Duruma Göre Anova Testi**

| ANOVA                |                 |     |                    |       |      |
|----------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| Yönetim Uygulamaları |                 |     |                    |       |      |
|                      | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig. |
| Gruplar arasında     | 1,537           | 2   | ,769               | 5,148 | ,006 |
| Gruplar içinde       | 89,575          | 600 | ,149               |       |      |
| Toplam               | 91,112          | 602 |                    |       |      |

Tablo 4.35 incelendiğinde  $Sig.=0,006<0,05$  olduğundan sektör gruplarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.  $H_0$  hipotezi red,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinin sektör durumuna göre Tamhane's T2 testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Tablo 4.36- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Duruma Göre Tamhane's T2 Testi**

| Çoklu Karşılaştırma                    |                       |                       |                  |           |      |                   |           |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Yönetici Özellikleri |                       |                       | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | Sig. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                        | (I) Sektör            | (J) Sektör            |                  |           |      | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Tamhane                                | Özel Sektör           | Kamu Sektörü          | ,11504*          | ,03208    | ,001 | ,0380             | ,1920     |
|                                        |                       | Sivil Toplum Kuruluşu | ,09474*          | ,03585    | ,027 | ,0084             | ,1811     |
|                                        | Kamu Sektörü          | Özel Sektör           | - ,11504*        | ,03208    | ,001 | -,1920            | -,0380    |
|                                        |                       | Sivil Toplum Kuruluşu | -,02029          | ,03707    | ,928 | -,1097            | ,0691     |
|                                        | Sivil Toplum Kuruluşu | Özel Sektör           | - ,09474*        | ,03585    | ,027 | -,1811            | -,0084    |
|                                        |                       | Kamu Sektörü          | ,02029           | ,03707    | ,928 | -,0691            | ,1097     |

Tamhane's T2 testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.36'daki tamhane testi sonuçları incelendiğinde özel sektör yöneticileri ile kamu sektörü yöneticileri arasında (sig.=0,001<0,05) ve özel sektör yöneticileri ile sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında (sig.=0,027<0,05) %95 güven aralığında yönetim uygulamaları açısından anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

#### **Astların Tutumlarına Yönelik Görüş Farklılıkları:**

Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.37'de gösterilmiştir. Tabloya göre özel sektör yöneticilerinin astların tutumlarına yönelik görüş ortalamalarının 4,0455 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.37-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik       |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Astların Tutumları           |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                              | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                              |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>Özel Sektör</b>           | 404 | <b>4,0455</b> | ,54772    | ,02725    | 3,9919                      | 4,0991    | 2,12 | 5,00 |
| <b>Kamu Sektörü</b>          | 117 | 3,9113        | ,40739    | ,03766    | 3,8367                      | 3,9859    | 2,88 | 4,75 |
| <b>Sivil Toplum Kuruluşu</b> | 82  | 3,9207        | ,34106    | ,03766    | 3,8458                      | 3,9957    | 2,88 | 5,00 |
| <b>Toplam</b>                | 603 | 4,0025        | ,50222    | ,02045    | 3,9623                      | 4,0427    | 2,12 | 5,00 |

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin astların tutumlarına yönelik görüş farklılığının test edilmesi için aşağıda yer alan  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde sektör mensubiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde sektör mensubiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yapılan homojenlik testi sonucunda  $p>0,05$  ise grup varyanslarının homojen olduğu kabul edilerek, veri sayısının çokluğuna göre Tukey veya Bonferroni testine başvurulmaktadır. Test sonucu  $p<0,05$  olduğunda ise grup varyanslarının homojen olmadığı kabul edilerek Tamhane's T2 testine başvurulmaktadır.

**Tablo 4.38- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |             |
|-------------------------------|-----|-----|-------------|
| Astların Tutumları            |     |     |             |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig.        |
| <b>16,598</b>                 | 2   | 600 | <b>,000</b> |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,000 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,000<0,05$  olduğundan değişkenler homojen değildir ve  $H_0$  reddedildiği takdirde Tamhane's T2 testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.39- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Astların Tutumları      |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 2,267           | 2   | 1,134              | 4,547 | <b>,011</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 149,573         | 600 | ,249               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 151,840         | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.39 incelendiğinde Sig.=0,011<0,05 olduğundan sektör gruplarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.  $H_0$  hipotezi reddedilirken,  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinin sektör durumuna göre Tamhane's T2 testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Tablo 4.40- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Sektör Durumuna Göre Tamhane's T2 Testi**

| Çoklu Karşılaştırma                  |                       |                       |                      |           |             |                   |           |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------|-------------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Astların Tutumları |                       |                       |                      |           |             |                   |           |
|                                      | (I) Sektör            | (J) Sektör            | Ort. Farklılık (I-J) | Std. Hata | Sig.        | 95% Güven Aralığı |           |
|                                      |                       |                       |                      |           |             | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| <b>Tamhane</b>                       | Özel Sektör           | Kamu Sektörü          | ,13416*              | ,04649    | <b>,013</b> | ,0224             | ,2459     |
|                                      |                       | Sivil Toplum Kuruluşu | ,12475*              | ,04649    | <b>,024</b> | ,0127             | ,2368     |
|                                      | Kamu Sektörü          | Özel Sektör           | -,13416*             | ,04649    | <b>,013</b> | -,2459            | -,0224    |
|                                      |                       | Sivil Toplum Kuruluşu | -,00941              | ,05326    | ,997        | -,1377            | ,1189     |
|                                      | Sivil Toplum Kuruluşu | Özel Sektör           | -,12475*             | ,04649    | <b>,024</b> | -,2368            | -,0127    |
|                                      |                       | Kamu Sektörü          | ,00941               | ,05326    | ,997        | -,1189            | ,1377     |

Tamhane's T2 testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.40'da yapılan tamhane testi sonuçları incelendiğinde özel sektör yöneticileri ile kamu sektörü yöneticileri arasında (sig.=0,013<0,05) ve özel sektör yöneticileri ile sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında (sig.=0,024<0,05) astların tutumlarına yönelik

görüşlerinde %95 güven aralığında anlamlı bir tutum farklılığının bulunduğu görülmektedir.

#### 4.5.4.4.Yaş Temelli Tutum Farklılıkları

Yönetici yaş aralıklarının, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları Tablo 4.41 de gösterilmiştir. Tabloya göre 26-30 yaş aralığındaki yöneticilerin, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamalarının 3,8169 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.41-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetici Özellikleri   |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin 95% Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>21-25</b>           | 29  | 3,8017        | ,40361    | ,07495    | 3,6482                      | 3,9553    | 3,00 | 4,67 |
| <b>26-30</b>           | 66  | <b>3,8169</b> | ,37984    | ,04675    | 3,7235                      | 3,9103    | 2,92 | 4,83 |
| <b>31-35</b>           | 119 | 3,7416        | ,33092    | ,03034    | 3,6815                      | 3,8017    | 2,75 | 4,50 |
| <b>36-40</b>           | 135 | 3,7753        | ,34843    | ,02999    | 3,7160                      | 3,8346    | 3,08 | 4,67 |
| <b>41-45</b>           | 69  | 3,7307        | ,36886    | ,04441    | 3,6421                      | 3,8193    | 2,92 | 4,50 |
| <b>46-50</b>           | 57  | 3,7193        | ,40232    | ,05329    | 3,6125                      | 3,8260    | 3,00 | 4,83 |
| <b>51-55</b>           | 48  | 3,7257        | ,28917    | ,04174    | 3,6417                      | 3,8097    | 3,25 | 4,67 |
| <b>56-60</b>           | 32  | 3,6901        | ,26372    | ,04662    | 3,5950                      | 3,7852    | 3,25 | 4,33 |
| <b>61-61+</b>          | 48  | 3,6267        | ,30461    | ,04397    | 3,5383                      | 3,7152    | 3,00 | 4,42 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,7438        | ,34892    | ,01421    | 3,7159                      | 3,7717    | 2,75 | 4,83 |

$H_0$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.42- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Yönetici Özellikleri          |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| 1,602                         | 8   | 594 | ,121 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,121 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,121>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojendir ve  $H_0$  reddedildiği takdirde Tukey testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.43- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetici Özellikleri    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 1,397           | 8   | ,175               | 1,442 | <b>,176</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 71,893          | 594 | ,121               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 73,289          | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.43 incelendiğinde Sig.=0,176>0,05 olduğundan yönetici yaş gruplarının, yönetici özelliklerine yönelik görüş ortalamaları arasında %95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  kabul edilmektedir. Gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı kabul edildiğinden çoklu karşılaştırmaya (Tukey Testi) gerek duyulmamaktadır.

#### **Yönetim uygulamalarına yönelik tutum farklılıkları:**

Yönetici yaş aralıklarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.44'te gösterilmiştir. Tabloya göre 26-30 yaş aralığındaki yöneticilerin, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamalarının 3,9500 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.44-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |        |           |           |                                |           |      |      |
|------------------------|-----|--------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|------|------|
| Yönetim Uygulamaları   |     |        |           |           |                                |           |      |      |
|                        | N   | Ort.   | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin<br>%95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |        |           |           | Alt Sınır                      | Üst Sınır |      |      |
| 21-25                  | 29  | 3,9034 | ,42467    | ,07886    | 3,7419                         | 4,0650    | 3,20 | 5,00 |
| 26-30                  | 66  | 3,9500 | ,49931    | ,06146    | 3,8273                         | 4,0727    | 2,50 | 5,00 |
| 31-35                  | 119 | 3,8395 | ,39040    | ,03579    | 3,7686                         | 3,9104    | 2,70 | 5,00 |
| 36-40                  | 135 | 3,8252 | ,36338    | ,03128    | 3,7633                         | 3,8870    | 2,70 | 5,00 |
| 41-45                  | 69  | 3,9058 | ,38152    | ,04593    | 3,8141                         | 3,9974    | 3,00 | 5,00 |
| 46-50                  | 57  | 3,8404 | ,36345    | ,04814    | 3,7439                         | 3,9368    | 3,20 | 4,80 |
| 51-55                  | 48  | 3,8292 | ,35608    | ,05140    | 3,7258                         | 3,9326    | 3,30 | 4,60 |
| 56-60                  | 32  | 3,6594 | ,30990    | ,05478    | 3,5476                         | 3,7711    | 2,70 | 4,40 |
| 61-61+                 | 48  | 3,7146 | ,32288    | ,04660    | 3,6208                         | 3,8083    | 3,10 | 4,60 |
| Toplam                 | 603 | 3,8388 | ,38904    | ,01584    | 3,8077                         | 3,8699    | 2,50 | 5,00 |

$H_0$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.45- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |             |
|-------------------------------|-----|-----|-------------|
| Yönetim Uygulamaları          |     |     |             |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig.        |
| <b>2,007</b>                  | 8   | 594 | <b>,043</b> |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,043 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,043<0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojen değildir ve Anova testi sonucunda  $H_0$  reddedildiği takdirde Tamhane's T2 testi sonuçlarına başvurulmalıdır.

**Tablo 4.46- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetim Uygulamaları    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 3,048           | 8   | ,381               | 2,569 | <b>,009</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 88,064          | 594 | ,148               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 91,112          | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.46 incelendiğinde Sig.=0,009<0,05 olduğundan yönetici yaş gruplarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında %95 güven aralığında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.  $H_0$  reddedilirken,  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Hangi gruplar arasında tutum farklılığı olduğunu görebilmek için Tamhane's T2 Testi'ne başvurulmaktadır.

**Tablo 4.47- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Tamhane T2 Testi**

| Çoklu Karşılaştırma                    |                |                |                             |               |             |                            |                |
|----------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|---------------|-------------|----------------------------|----------------|
| Bağımlı Değişken: Yönetim Uygulamaları |                |                |                             |               |             |                            |                |
|                                        | (I)<br>Yaşınız | (J)<br>Yaşınız | Mean<br>Difference<br>(I-J) | Std.<br>Error | Sig.        | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                                        |                |                |                             |               |             | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| <b>Tamhane</b>                         | 21-25          | 26-30          | -,04655                     | ,09998        | 1,000       | -,3803                     | ,2872          |
|                                        |                | 31-35          | ,06395                      | ,08660        | 1,000       | -,2327                     | ,3606          |
|                                        |                | 36-40          | ,07826                      | ,08483        | 1,000       | -,2141                     | ,3706          |
|                                        |                | 41-45          | -,00235                     | ,09126        | 1,000       | -,3113                     | ,3066          |
|                                        |                | 46-50          | ,06310                      | ,09239        | 1,000       | -,2492                     | ,3754          |
|                                        |                | 51-55          | ,07428                      | ,09413        | 1,000       | -,2432                     | ,3917          |
|                                        |                | 56-60          | ,24407                      | ,09602        | ,401        | -,0799                     | ,5681          |
|                                        |                | 61-61+         | ,18886                      | ,09160        | ,807        | -,1215                     | ,4992          |
|                                        | 26-30          | 21-25          | ,04655                      | ,09998        | 1,000       | -,2872                     | ,3803          |
|                                        |                | 31-35          | ,11050                      | ,07112        | ,991        | -,1223                     | ,3433          |
|                                        |                | 36-40          | ,12481                      | ,06896        | ,935        | -,1015                     | ,3511          |
|                                        |                | 41-45          | ,04420                      | ,07673        | 1,000       | -,2063                     | ,2947          |
|                                        |                | 46-50          | ,10965                      | ,07807        | ,998        | -,1454                     | ,3647          |
|                                        |                | 51-55          | ,12083                      | ,08012        | ,994        | -,1412                     | ,3829          |
|                                        |                | 56-60          | ,29062*                     | ,08233        | <b>,023</b> | ,0196                      | ,5616          |

Tablo 4.47'nin Devamı

|       |        | 61-61+  | ,23542 | ,07713 | ,097   | -,0170 | ,4878 |
|-------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 31-35 | 21-25  | -,06395 | ,08660 | 1,000  | -,3606 | ,2327  |       |
|       | 26-30  | -,11050 | ,07112 | ,991   | -,3433 | ,1223  |       |
|       | 36-40  | ,01431  | ,04753 | 1,000  | -,1391 | ,1677  |       |
|       | 41-45  | -,06630 | ,05823 | 1,000  | -,2557 | ,1231  |       |
|       | 46-50  | -,00086 | ,05998 | 1,000  | -,1968 | ,1951  |       |
|       | 51-55  | ,01033  | ,06263 | 1,000  | -,1955 | ,2161  |       |
|       | 56-60  | ,18012  | ,06544 | ,246   | -,0387 | ,3990  |       |
|       | 61-61+ | ,12491  | ,05876 | ,732   | -,0677 | ,3175  |       |
| 36-40 | 21-25  | -,07826 | ,08483 | 1,000  | -,3706 | ,2141  |       |
|       | 26-30  | -,12481 | ,06896 | ,935   | -,3511 | ,1015  |       |
|       | 31-35  | -,01431 | ,04753 | 1,000  | -,1677 | ,1391  |       |
|       | 41-45  | -,08061 | ,05557 | ,997   | -,2617 | ,1005  |       |
|       | 46-50  | -,01517 | ,05741 | 1,000  | -,2033 | ,1729  |       |
|       | 51-55  | -,00398 | ,06016 | 1,000  | -,2025 | ,1945  |       |
|       | 56-60  | ,16581  | ,06308 | ,333   | -,0465 | ,3781  |       |
|       | 61-61+ | ,11060  | ,05613 | ,852   | -,0740 | ,2952  |       |
| 41-45 | 21-25  | ,00235  | ,09126 | 1,000  | -,3066 | ,3113  |       |
|       | 26-30  | -,04420 | ,07673 | 1,000  | -,2947 | ,2063  |       |
|       | 31-35  | ,06630  | ,05823 | 1,000  | -,1231 | ,2557  |       |
|       | 36-40  | ,08061  | ,05557 | ,997   | -,1005 | ,2617  |       |
|       | 46-50  | ,06545  | ,06653 | 1,000  | -,1518 | ,2827  |       |
|       | 51-55  | ,07663  | ,06893 | 1,000  | -,1492 | ,3025  |       |
|       | 56-60  | ,24642* | ,07149 | ,033   | ,0094  | ,4834  |       |
|       | 61-61+ | ,19121  | ,06543 | ,141   | -,0229 | ,4053  |       |
| 46-50 | 21-25  | -,06310 | ,09239 | 1,000  | -,3754 | ,2492  |       |
|       | 26-30  | -,10965 | ,07807 | ,998   | -,3647 | ,1454  |       |
|       | 31-35  | ,00086  | ,05998 | 1,000  | -,1951 | ,1968  |       |
|       | 36-40  | ,01517  | ,05741 | 1,000  | -,1729 | ,2033  |       |
|       | 41-45  | -,06545 | ,06653 | 1,000  | -,2827 | ,1518  |       |
|       | 51-55  | ,01118  | ,07042 | 1,000  | -,2198 | ,2422  |       |
|       | 56-60  | ,18098  | ,07293 | ,428   | -,0608 | ,4228  |       |
|       | 61-61+ | ,12577  | ,06700 | ,905   | -,0939 | ,3455  |       |
| 51-55 | 21-25  | -,07428 | ,09413 | 1,000  | -,3917 | ,2432  |       |
|       | 26-30  | -,12083 | ,08012 | ,994   | -,3829 | ,1412  |       |
|       | 31-35  | -,01033 | ,06263 | 1,000  | -,2161 | ,1955  |       |
|       | 36-40  | ,00398  | ,06016 | 1,000  | -,1945 | ,2025  |       |

Tablo 4.47'nin Devamı

|  |        |              |                |               |              |               |              |
|--|--------|--------------|----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|  |        | <b>41-45</b> | <b>-,07663</b> | <b>,06893</b> | <b>1,000</b> | <b>-,3025</b> | <b>,1492</b> |
|  |        | 46-50        | -,01118        | ,07042        | 1,000        | -,2422        | ,2198        |
|  |        | 56-60        | ,16979         | ,07512        | ,624         | -,0794        | ,4190        |
|  |        | 61-61+       | ,11458         | ,06938        | ,979         | -,1135        | ,3427        |
|  | 56-60  | 21-25        | -,24407        | ,09602        | ,401         | -,5681        | ,0799        |
|  |        | 26-30        | -,29062*       | ,08233        | <b>,023</b>  | -,5616        | -,0196       |
|  |        | 31-35        | -,18012        | ,06544        | ,246         | -,3990        | ,0387        |
|  |        | 36-40        | -,16581        | ,06308        | ,333         | -,3781        | ,0465        |
|  |        | 41-45        | -,24642*       | ,07149        | <b>,033</b>  | -,4834        | -,0094       |
|  |        | 46-50        | -,18098        | ,07293        | ,428         | -,4228        | ,0608        |
|  |        | 51-55        | -,16979        | ,07512        | ,624         | -,4190        | ,0794        |
|  |        | 61-61+       | -,05521        | ,07192        | 1,000        | -,2944        | ,1839        |
|  | 61-61+ | 21-25        | -,18886        | ,09160        | ,807         | -,4992        | ,1215        |
|  |        | 26-30        | -,23542        | ,07713        | ,097         | -,4878        | ,0170        |
|  |        | 31-35        | -,12491        | ,05876        | ,732         | -,3175        | ,0677        |
|  |        | 36-40        | -,11060        | ,05613        | ,852         | -,2952        | ,0740        |
|  |        | 41-45        | -,19121        | ,06543        | ,141         | -,4053        | ,0229        |
|  |        | 46-50        | -,12577        | ,06700        | ,905         | -,3455        | ,0939        |
|  |        | 51-55        | -,11458        | ,06938        | ,979         | -,3427        | ,1135        |
|  |        | 56-60        | ,05521         | ,07192        | 1,000        | -,1839        | ,2944        |

Tamhane's T2 testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.47'deki tamhane testi sonuçları değerlendirildiğinde 26-30 yaş aralığındaki yöneticiler ile 56-60 yaş aralığındaki yöneticiler arasında (sig.=0,023<0,05); 41-45 yaş aralığındaki yöneticiler ile 56-60 yaş aralığındaki yöneticiler arasında (sig.=0,033<0,05) %95 güven aralığında yönetim uygulamaları açısından, anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

#### Astların tutumlarına yönelik görüş farklılıkları:

Yönetici yaş aralıklarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.48'te gösterilmiştir. Tabloya göre 21-25 yaş aralığındaki yöneticilerin, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamalarının 4,2026 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir

**Tablo 4.48-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |        |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|--------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Astların Tutumları     |     |        |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.   | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |        |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| 21-25                  | 29  | 4,2026 | ,46341    | ,08605    | 4,0263                      | 4,3789    | 3,12 | 5,00 |
| 26-30                  | 66  | 3,9811 | ,54827    | ,06749    | 3,8463                      | 4,1158    | 2,62 | 5,00 |
| 31-35                  | 119 | 4,0347 | ,46938    | ,04303    | 3,9495                      | 4,1199    | 2,38 | 5,00 |
| 36-40                  | 135 | 4,0306 | ,52402    | ,04510    | 3,9414                      | 4,1198    | 2,62 | 5,00 |
| 41-45                  | 69  | 4,0942 | ,43163    | ,05196    | 3,9905                      | 4,1979    | 3,25 | 5,00 |
| 46-50                  | 57  | 3,8925 | ,50358    | ,06670    | 3,7589                      | 4,0262    | 2,88 | 5,00 |
| 51-55                  | 48  | 3,9792 | ,50551    | ,07296    | 3,8324                      | 4,1260    | 3,12 | 5,00 |
| 56-60                  | 32  | 3,8047 | ,58193    | ,10287    | 3,5949                      | 4,0145    | 2,12 | 5,00 |
| 61-61+                 | 48  | 3,9062 | ,45437    | ,06558    | 3,7743                      | 4,0382    | 2,88 | 5,00 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 4,0025 | ,50222    | ,02045    | 3,9623                      | 4,0427    | 2,12 | 5,00 |

$H_0$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.49- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Astların Tutumları            |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| ,939                          | 8   | 594 | ,483 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,483 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,483>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojendir ve tukey testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.50- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Astların Tutumları      |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 4,413           | 8   | ,552               | 2,223 | <b>,024</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 147,427         | 594 | ,248               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 151,840         | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.50 incelendiğinde Sig.=0,024<0,05 olduğundan yönetici yaş gruplarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları arasında %95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.  $H_0$  reddedilmektedir, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

#### 4.5.4.5.Çalışma Süresi Temelli Tutum Farklılıkları

Çalışma sürelerinin, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları Tablo 4.51 de gösterilmiştir. Tabloya göre 11-15 yıl aralığı çalışma süresine sahip yöneticilerinin yönetici özelliklerine yönelik tutumlarının 3,8077 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.51-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetici Özellikleri   |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>1-5 Yıl</b>         | 64  | 3,7760        | ,37323    | ,04665    | 3,6828                      | 3,8693    | 2,92 | 4,67 |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 138 | 3,7204        | ,32499    | ,02766    | 3,6657                      | 3,7751    | 2,75 | 4,50 |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 91  | <b>3,8077</b> | ,37468    | ,03928    | 3,7297                      | 3,8857    | 2,92 | 4,83 |
| <b>16-20 Yıl</b>       | 99  | 3,7096        | ,36719    | ,03690    | 3,6364                      | 3,7828    | 2,92 | 4,67 |
| <b>21 Yıl ve Üzeri</b> | 211 | 3,7378        | ,33494    | ,02306    | 3,6923                      | 3,7832    | 3,00 | 4,83 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,7438        | ,34892    | ,01421    | 3,7159                      | 3,7717    | 2,75 | 4,83 |

$H_0$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.52- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Yönetici Özellikleri          |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| 1,135                         | 4   | 598 | ,339 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,339 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,339>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojendir ve  $H_0$  reddedildiği takdirde Tukey testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.53- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetici Özellikleri    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | ,637            | 4   | ,159               | 1,311 | <b>,265</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 72,652          | 598 | ,121               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 73,289          | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.53 incelendiğinde Sig. $>0,05$  olduğundan yönetici çalışma süreleri gruplarının, yönetici özelliklerine yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  kabul edilmektedir.

#### **Yönetim uygulamalarına yönelik tutum farklılıkları:**

Çalışma sürelerinin, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.54’de gösterilmiştir. Tabloya göre 1-5 yıl aralığı çalışma süresine sahip yöneticilerin yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamasının; 3,9203 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.54-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                                |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|------|------|
| Yönetim Uygulamaları   |     |               |           |           |                                |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin<br>%95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                      | Üst Sınır |      |      |
| <b>1-5 Yıl</b>         | 64  | <b>3,9203</b> | ,42321    | ,05290    | 3,8146                         | 4,0260    | 3,20 | 5,00 |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 138 | 3,8370        | ,36986    | ,03148    | 3,7747                         | 3,8992    | 2,50 | 5,00 |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 91  | 3,8363        | ,44759    | ,04692    | 3,7430                         | 3,9295    | 2,70 | 5,00 |
| <b>16-20 Yıl</b>       | 99  | 3,8354        | ,37993    | ,03818    | 3,7596                         | 3,9111    | 3,00 | 5,00 |
| <b>21 Yıl ve Üzeri</b> | 211 | 3,8180        | ,36769    | ,02531    | 3,7681                         | 3,8679    | 2,70 | 5,00 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,8388        | ,38904    | ,01584    | 3,8077                         | 3,8699    | 2,50 | 5,00 |

$H_0$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.55- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |             |
|-------------------------------|-----|-----|-------------|
| Yönetim Uygulamaları          |     |     |             |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig.        |
| <b>1,145</b>                  | 4   | 598 | <b>,334</b> |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,334 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,334>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojendir ve Anova testi sonucunda  $H_0$  reddedildiği takdirde, Tukey testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.56- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |      |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|------|-------------|
| Yönetim Uygulamaları    |                 |     |                    |      |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F    | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | ,519            | 4   | ,130               | ,856 | <b>,490</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 90,593          | 598 | ,151               |      |             |
| <b>Toplam</b>           | 91,112          | 602 |                    |      |             |

Tablo 4.56 incelendiğinde  $\text{Sig.}=0,490>0,05$  olduğundan yönetici çalışma süreleri gruplarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  kabul edilmektedir.

#### **Astların tutumlarına yönelik görüş farklılıkları:**

Toplam çalışma sürelerinin, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.57’de gösterilmiştir. Tabloya göre 6-10 yıl aralığı çalışma süresine sahip yöneticilerin astların tutumlarına yönelik görüş ortalamasının; 4,0679 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.57-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Astların Tutumları     |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>1-5 Yıl</b>         | 64  | 4,0000        | ,52042    | ,06505    | 3,8700                      | 4,1300    | 2,62 | 5,00 |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 138 | <b>4,0679</b> | ,49934    | ,04251    | 3,9839                      | 4,1520    | 2,88 | 5,00 |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 91  | 3,9904        | ,47479    | ,04977    | 3,8915                      | 4,0893    | 2,38 | 5,00 |
| <b>16-20 Yıl</b>       | 99  | 4,0707        | ,52585    | ,05285    | 3,9658                      | 4,1756    | 3,00 | 5,00 |
| <b>21 Yıl ve Üzeri</b> | 211 | 3,9336        | ,49360    | ,03398    | 3,8667                      | 4,0006    | 2,12 | 5,00 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 4,0025        | ,50222    | ,02045    | 3,9623                      | 4,0427    | 2,12 | 5,00 |

$H_0$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.58- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Astların Tutumları            |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| ,926                          | 4   | 598 | ,448 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,448 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,448>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojendir ve Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 4.59- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Astların Tutumları      |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 2,065           | 4   | ,516               | 2,062 | <b>,084</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 149,775         | 598 | ,250               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 151,840         | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.59 incelendiğinde Sig.=0,084>0,05 olduğundan yönetici çalışma süreleri gruplarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  kabul edilmektedir.

#### 4.5.4.6. Yöneticilik Süresi Temelli Tutum Farklılıkları

Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları Tablo 4.60’da gösterilmiştir. Tabloya göre 11-15 yıl aralığında yöneticilik yapan yöneticilerin yönetici özelliklerine yönelik tutumlarının 3,8037 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.60-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetici Özellikleri   |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>1-5 Yıl</b>         | 232 | 3,7238        | ,34127    | ,02241    | 3,6796                      | 3,7679    | 2,92 | 4,67 |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 152 | 3,8032        | ,36122    | ,02930    | 3,7453                      | 3,8611    | 2,75 | 4,83 |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 90  | <b>3,8037</b> | ,30607    | ,03226    | 3,7396                      | 3,8678    | 3,25 | 4,67 |
| <b>16-20 Yıl</b>       | 64  | 3,6901        | ,40918    | ,05115    | 3,5879                      | 3,7923    | 2,92 | 4,83 |
| <b>21 Yıl ve Üzeri</b> | 65  | 3,6462        | ,30726    | ,03811    | 3,5700                      | 3,7223    | 3,00 | 4,33 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,7438        | ,34892    | ,01421    | 3,7159                      | 3,7717    | 2,75 | 4,83 |

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yöneticilik süresine göre yönetici özelliklerine yönelik tutum farklılığının test edilmesi için aşağıda yer alan  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yapılacak homojenlik testine göre  $p>0,05$  sonucuna ulaşılır ise grup varyanslarının homojen olduğu kabul edilerek, Tukey veya Bonferroni testine başvurulmaktadır. Test sonucu  $p<0,05$  olduğunda ise grup varyanslarının homojen olmadığı kabul edilerek Tamhane's T2 testine başvurulmaktadır.

**Tablo 4.61- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |          |            |             |
|-------------------------------|----------|------------|-------------|
| Yönetici Özellikleri          |          |            |             |
| Levene İstatistiği            | df1      | df2        | Sig.        |
| <b>3,155</b>                  | <b>4</b> | <b>598</b> | <b>,014</b> |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,014 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,014<0,05$  olduğundan değişkenler homojen değildir ve  $H_0$  reddedildiği takdirde Tamhane's T2 testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.62- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetici Özellikleri    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 1,756           | 4   | ,439               | 3,670 | <b>,006</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 71,533          | 598 | ,120               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 73,289          | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.62 incelendiğinde Sig.=0,006<0,05 olduğundan yöneticilik süresi gruplarının, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinin yöneticilik süresine göre Tamhane's T2 testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Tablo 4.63- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Tamhane's T2 Testi**

| Çoklu Karşılaştırma                    |                        |                        |                      |           |             |                   |           |
|----------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|-----------|-------------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Yönetici Özellikleri |                        |                        |                      |           |             |                   |           |
|                                        | (I) Yöneticilik Süresi | (J) Yöneticilik Süresi | Ort. Farklılık (I-J) | Std. Hata | Sig.        | 95% Güven Aralığı |           |
|                                        |                        |                        |                      |           |             | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| <b>Tamhane</b>                         | 1-5 Yıl                | 6-10 Yıl               | -,07940              | ,03688    | ,278        | -,1834            | ,0246     |
|                                        |                        | 11-15 Yıl              | -,07992              | ,03928    | ,358        | -,1913            | ,0314     |
|                                        |                        | 16-20 Yıl              | ,03367               | ,05584    | 1,000       | -,1266            | ,1940     |
|                                        |                        | 21 Yıl ve Üzeri        | ,07762               | ,04421    | ,574        | -,0486            | ,2039     |
|                                        | 6-10 Yıl               | 1-5 Yıl                | ,07940               | ,03688    | ,278        | -,0246            | ,1834     |
|                                        |                        | 11-15 Yıl              | -,00052              | ,04358    | 1,000       | -,1238            | ,1228     |
|                                        |                        | 16-20 Yıl              | ,11308               | ,05895    | ,448        | -,0554            | ,2816     |
|                                        |                        | 21 Yıl ve Üzeri        | ,15703*              | ,04807    | <b>,014</b> | ,0203             | ,2937     |
|                                        | 11-15 Yıl              | 1-5 Yıl                | ,07992               | ,03928    | ,358        | -,0314            | ,1913     |
|                                        |                        | 6-10 Yıl               | ,00052               | ,04358    | 1,000       | -,1228            | ,1238     |

Tablo 4.63'ün Devamı

|  |                 |                  |               |               |             |               |              |
|--|-----------------|------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|--------------|
|  |                 | <b>16-20 Yıl</b> | <b>,11360</b> | <b>,06047</b> | <b>,478</b> | <b>-,0591</b> | <b>,2863</b> |
|  |                 | 21 Yıl ve Üzeri  | ,15755*       | ,04993        | ,020        | ,0155         | ,2996        |
|  | 16-20 Yıl       | 1-5 Yıl          | -,03367       | ,05584        | 1,000       | -,1940        | ,1266        |
|  |                 | 6-10 Yıl         | -,11308       | ,05895        | ,448        | -,2816        | ,0554        |
|  |                 | 11-15 Yıl        | -,11360       | ,06047        | ,478        | -,2863        | ,0591        |
|  |                 | 21 Yıl ve Üzeri  | ,04395        | ,06379        | ,999        | -,1381        | ,2260        |
|  | 21 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl          | -,07762       | ,04421        | ,574        | -,2039        | ,0486        |
|  |                 | 6-10 Yıl         | -,15703*      | ,04807        | <b>,014</b> | -,2937        | -,0203       |
|  |                 | 11-15 Yıl        | -,15755*      | ,04993        | <b>,020</b> | -,2996        | -,0155       |
|  |                 | 16-20 Yıl        | -,04395       | ,06379        | ,999        | -,2260        | ,1381        |

Tamhane's T2 testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.63'te yapılan tamhane testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilik süresi 6-10 yıl olanlarla 21 yıl ve üzeri olanlar arasında (sig.=0,014<0,05) ve yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olanlarla 11-15 yıl olanlar arasında (sig.=0,020<0,05) %95 güven aralığında anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

#### Yönetim uygulamalarına yönelik tutum farklılıkları:

Genel olarak yöneticilerin yöneticilik sürelerinin, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamalarında 21 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlar dışında önemli bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Tabloya göre 11-15 yıl aralığında yöneticilik yapan yöneticilerin, Yönetim Uygulamalarına yönelik görüş ortalamasının 3,8689 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.64-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                                |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|------|------|
| Yönetim Uygulamaları   |     |               |           |           |                                |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin<br>%95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                      | Üst Sınır |      |      |
| <b>1-5 Yıl</b>         | 232 | 3,8457        | ,37828    | ,02484    | 3,7968                         | 3,8946    | 3,00 | 5,00 |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 152 | 3,8316        | ,40370    | ,03274    | 3,7669                         | 3,8963    | 2,50 | 5,00 |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 90  | <b>3,8689</b> | ,41696    | ,04395    | 3,7816                         | 3,9562    | 2,70 | 5,00 |
| <b>16-20 Yıl</b>       | 64  | 3,8609        | ,35840    | ,04480    | 3,7714                         | 3,9505    | 2,90 | 4,50 |
| <b>21 Yıl ve Üzeri</b> | 65  | 3,7677        | ,38369    | ,04759    | 3,6726                         | 3,8628    | 2,70 | 4,80 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,8388        | ,38904    | ,01584    | 3,8077                         | 3,8699    | 2,50 | 5,00 |

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yöneticilik süresine göre yönetim uygulamalarına yönelik görüş farklılığının test edilmesi için aşağıda yer alan  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yapılacak homojenlik testine göre  $p>0,05$  sonucuna ulaşılır ise grup varyanslarının homojen olduğu kabul edilerek, Tukey testine başvurulmaktadır. Test sonucu  $p<0,05$  olduğunda ise grup varyanslarının homojen olmadığı kabul edilerek Tamhane's T2 testine başvurulmaktadır.

**Tablo 4.65- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Yönetim Uygulamaları          |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| ,517                          | 4   | 598 | ,723 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,723 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,723>0,05$  olduğundan değişkenler homojendir ve Anova testi sonucu  $H_0$  reddedildiği takdirde Tukey testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.66- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |      |      |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|
| Yönetim Uygulamaları    |                 |     |                    |      |      |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F    | Sig. |
| <b>Gruplar Arasında</b> | ,460            | 4   | ,115               | ,759 | ,552 |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 90,651          | 598 | ,152               |      |      |
| <b>Toplam</b>           | 91,112          | 602 |                    |      |      |

Anova testi sonuçları incelendiğinde Sig.=0,552>0,05 olduğundan yöneticilik süresi gruplarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

#### **Astların tutumlarına yönelik görüş farklılıkları:**

Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.67’de gösterilmiştir. Tabloya göre 6-10 yıl aralığında yöneticilik yapan yöneticilerin, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamasının 4,0773 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.67-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Astların Tutumları     |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>1-5 Yıl</b>         | 232 | 3,9903        | ,45914    | ,03014    | 3,9309                      | 4,0497    | 2,62 | 5,00 |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 152 | <b>4,0773</b> | ,54986    | ,04460    | 3,9892                      | 4,1654    | 2,75 | 5,00 |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 90  | 3,9278        | ,51928    | ,05474    | 3,8190                      | 4,0365    | 2,38 | 5,00 |
| <b>16-20 Yıl</b>       | 64  | 4,0156        | ,38928    | ,04866    | 3,9184                      | 4,1129    | 3,00 | 4,88 |
| <b>21 Yıl ve Üzeri</b> | 65  | 3,9615        | ,59207    | ,07344    | 3,8148                      | 4,1082    | 2,12 | 5,00 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 4,0025        | ,50222    | ,02045    | 3,9623                      | 4,0427    | 2,12 | 5,00 |

İşletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, yöneticilik süresine göre astların tutumlarına yönelik görüş farklılığının test edilmesi için aşağıda yer alan  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.68- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Astların Tutumları            |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| 3,534                         | 4   | 598 | ,007 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,007 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,007<0,05$  olduğundan değişkenler homojen değildir ve  $H_0$  reddedildiği takdirde Tamhane's T2 testi uygulanmalıdır.

**Tablo 4.69- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Yöneticilik Süresine Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Astların Tutumları      |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 1,508           | 4   | ,377               | 1,499 | <b>,201</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 150,332         | 598 | ,251               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 151,840         | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.69 incelendiğinde  $Sig.=0,201>0,05$  olduğundan yöneticilik süresi gruplarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.5.4.7. Eğitim Durumu Temelli Tutum Farklılıkları

Tablo 4.70 incelendiğinde; %95 güven aralığında 3,8637 değeriyle en yüksek ortalamaya sahip eğitim düzeyi grubunun yüksek lisans mezunu yöneticiler olduğu, dolayısı ile yönetici özelliklerine yönelik ortalamalarda en fazla etkiye sahip olan grubun, yüksek lisans mezunu yöneticiler olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.70- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetici Özellikleri   |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>İlkokul</b>         | 18  | 3,6806        | ,39425    | ,09293    | 3,4845                      | 3,8766    | 3,08 | 4,67 |
| <b>Ortaokul</b>        | 9   | 3,7037        | ,27673    | ,09224    | 3,4910                      | 3,9164    | 3,42 | 4,25 |
| <b>Lise</b>            | 70  | 3,6917        | ,35394    | ,04230    | 3,6073                      | 3,7761    | 3,00 | 4,67 |
| <b>Ön Lisans</b>       | 67  | 3,6741        | ,33826    | ,04133    | 3,5916                      | 3,7566    | 2,92 | 4,50 |
| <b>Lisans</b>          | 343 | 3,7473        | ,35127    | ,01897    | 3,7100                      | 3,7846    | 2,75 | 4,83 |
| <b>Yüksek Lisans</b>   | 85  | <b>3,8637</b> | ,33404    | ,03623    | 3,7917                      | 3,9358    | 3,25 | 4,83 |
| <b>Doktora</b>         | 11  | 3,5985        | ,14346    | ,04325    | 3,5021                      | 3,6949    | 3,33 | 3,75 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,7438        | ,34892    | ,01421    | 3,7159                      | 3,7717    | 2,75 | 4,83 |

Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre tutum farklılığının bulunup bulunmadığının test edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ = Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotezlere yönelik uygun anova testinin yapılabilmesi için gruplar arasındaki varyansların homojenliği incelenmektedir.

**Tablo 4.71- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Yönetici Özellikleri          |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| 1,797                         | 6   | 596 | ,097 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,097 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,097>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grupların varyansları homojendir.  $H_0$  reddedildiği takdirde Tukey testine başvurulmalıdır

**Tablo 4.72- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetici Özellikleri    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 1,845           | 6   | ,307               | 2,565 | <b>,018</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 71,444          | 596 | ,120               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 73,289          | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.72 incelendiğinde  $Sig.=0,018<0,05$  olduğundan eğitim durumu gruplarının, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinin yöneticilik süresine göre Tukey testi sonuçlarına bakılmalıdır. Tukey testi gruplar arasında varyansların homojen olduğu,  $H_0$  hipotezinin reddedildiği ve veri sayısının çok olduğu durumlarda kullanılmaktadır.

**Tablo 4.73- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları**

| Çoklu Karşılaştırma                    |                         |                      |                            |              |             |                      |              |
|----------------------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------------|--------------|-------------|----------------------|--------------|
| Bağımlı Değişken: Yönetici Özellikleri |                         |                      |                            |              |             |                      |              |
|                                        | (I)<br>Eğitim<br>Durumu | (J)<br>Eğitim Durumu | Ort.<br>Farklılık<br>(I-J) | Std.<br>Hata | Sig.        | 95% Güven<br>Aralığı |              |
|                                        |                         |                      |                            |              |             | Alt<br>Sınır         | Alt<br>Sınır |
| <b>Tukey<br/>HSD</b>                   | İlkokul                 | Ortaokul             | -,02315                    | ,14135       | 1,000       | -,4413               | ,3950        |
|                                        |                         | Lise                 | -,06944                    | ,08974       | ,987        | -,3349               | ,1960        |
|                                        |                         | Ön Lisans            | -,00159                    | ,09150       | 1,000       | -,2723               | ,2691        |
|                                        |                         | Lisans               | -,05298                    | ,08384       | ,996        | -,3010               | ,1951        |
|                                        |                         | Yüksek Lisans        | -,18317                    | ,08983       | ,391        | -,4489               | ,0826        |
|                                        |                         | Doktora              | ,08207                     | ,13250       | ,996        | -,3099               | ,4741        |
|                                        | Ortaokul                | İlkokul              | ,02315                     | ,14135       | 1,000       | -,3950               | ,4413        |
|                                        |                         | Lise                 | -,04630                    | ,12130       | 1,000       | -,4051               | ,3126        |
|                                        |                         | Ön Lisans            | ,02156                     | ,12260       | 1,000       | -,3412               | ,3843        |
|                                        |                         | Lisans               | -,02984                    | ,11700       | 1,000       | -,3760               | ,3163        |
|                                        |                         | Yüksek Lisans        | -,16002                    | ,12137       | ,843        | -,5191               | ,1990        |
|                                        |                         | Doktora              | ,10522                     | ,15562       | ,994        | -,3552               | ,5656        |
|                                        | Lise                    | İlkokul              | ,06944                     | ,08974       | ,987        | -,1960               | ,3349        |
|                                        |                         | Ortaokul             | ,04630                     | ,12130       | 1,000       | -,3126               | ,4051        |
|                                        |                         | Ön Lisans            | ,06786                     | ,05573       | ,887        | -,0970               | ,2327        |
|                                        |                         | Lisans               | ,01646                     | ,04200       | 1,000       | -,1078               | ,1407        |
|                                        |                         | Yüksek Lisans        | -,11373                    | ,05295       | ,326        | -,2704               | ,0429        |
|                                        |                         | Doktora              | ,15152                     | ,11087       | ,819        | -,1765               | ,4795        |
|                                        | Ön Lisans               | İlkokul              | ,00159                     | ,09150       | 1,000       | -,2691               | ,2723        |
|                                        |                         | Ortaokul             | -,02156                    | ,12260       | 1,000       | -,3843               | ,3412        |
|                                        |                         | Lise                 | -,06786                    | ,05573       | ,887        | -,2327               | ,0970        |
|                                        |                         | Lisans               | -,05140                    | ,04563       | ,920        | -,1864               | ,0836        |
|                                        |                         | Yüksek Lisans        | -,18158*                   | ,05588       | <b>,021</b> | -,3469               | -,0163       |
|                                        |                         | Doktora              | ,08366                     | ,11229       | ,990        | -,2486               | ,4159        |
|                                        | Lisans                  | İlkokul              | ,05298                     | ,08384       | ,996        | -,1951               | ,3010        |
|                                        |                         | Ortaokul             | ,02984                     | ,11700       | 1,000       | -,3163               | ,3760        |
|                                        |                         | Lise                 | -,01646                    | ,04200       | 1,000       | -,1407               | ,1078        |
|                                        |                         | Ön Lisans            | ,05140                     | ,04563       | ,920        | -,0836               | ,1864        |
|                                        |                         | Yüksek Lisans        | -,13019*                   | ,04219       | <b>,034</b> | -,2550               | -,0054       |
|                                        |                         | Doktora              | ,13505                     | ,10615       | ,864        | -,1790               | ,4491        |

Tablo 4.73'ün Devamı

|  |               |               |         |        |      |        |       |
|--|---------------|---------------|---------|--------|------|--------|-------|
|  | Yüksek Lisans | İlkokul       | ,18317  | ,08983 | ,391 | -,0826 | ,4489 |
|  |               | Ortaokul      | ,16002  | ,12137 | ,843 | -,1990 | ,5191 |
|  |               | Lise          | ,11373  | ,05295 | ,326 | -,0429 | ,2704 |
|  |               | Ön Lisans     | ,18158* | ,05588 | ,021 | ,0163  | ,3469 |
|  |               | Lisans        | ,13019* | ,04219 | ,034 | ,0054  | ,2550 |
|  |               | Doktora       | ,26524  | ,11094 | ,204 | -,0630 | ,5935 |
|  | Doktora       | İlkokul       | -,08207 | ,13250 | ,996 | -,4741 | ,3099 |
|  |               | Ortaokul      | -,10522 | ,15562 | ,994 | -,5656 | ,3552 |
|  |               | Lise          | -,15152 | ,11087 | ,819 | -,4795 | ,1765 |
|  |               | Ön Lisans     | -,08366 | ,11229 | ,990 | -,4159 | ,2486 |
|  |               | Lisans        | -,13505 | ,10615 | ,864 | -,4491 | ,1790 |
|  |               | Yüksek Lisans | -,26524 | ,11094 | ,204 | -,5935 | ,0630 |

Tukey testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.73'te yapılan tukey testi sonuçları incelendiğinde, yönetici eğitim durumu ön lisans olanlarla yüksek lisans olanlar arasında (sig.=0,021<0,05) ve eğitim durumu lisans olanlarla yüksek lisans olanlar arasında (sig.=0,034<0,05) %95 güven aralığında anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

#### Yönetim uygulamalarına yönelik tutum farklılıkları:

Yönetim uygulamalarına yönelik tutum ortalamalarında en yüksek etkiye sahip grubun 4,0056 değeriyle ilkokul mezunları olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.74- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |        |           |           |                                |           |      |      |
|------------------------|-----|--------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|------|------|
| Yönetim Uygulamaları   |     |        |           |           |                                |           |      |      |
|                        | N   | Ort.   | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin<br>%95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |        |           |           | Alt Sınır                      | Üst Sınır |      |      |
| İlkokul                | 18  | 4,0056 | ,43854    | ,10337    | 3,7875                         | 4,2236    | 3,10 | 5,00 |
| Ortaokul               | 9   | 3,8667 | ,52440    | ,17480    | 3,4636                         | 4,2698    | 2,70 | 4,50 |
| Lise                   | 86  | 3,8233 | ,39606    | ,04271    | 3,7383                         | 3,9082    | 3,00 | 5,00 |
| Ön Lisans              | 70  | 3,8129 | ,47424    | ,05668    | 3,6998                         | 3,9259    | 2,70 | 5,00 |
| Lisans                 | 324 | 3,8148 | ,36226    | ,02013    | 3,7752                         | 3,8544    | 2,50 | 5,00 |
| Yüksek Lisans          | 85  | 3,9365 | ,37665    | ,04085    | 3,8552                         | 4,0177    | 3,30 | 5,00 |
| Doktora                | 11  | 3,7818 | ,29603    | ,08926    | 3,5829                         | 3,9807    | 3,30 | 4,20 |
| Toplam                 | 603 | 3,8388 | ,38904    | ,01584    | 3,8077                         | 3,8699    | 2,50 | 5,00 |

Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre tutum farklılığının bulunup bulunmadığının test edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ = Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotezlere yönelik uygun anova testinin yapılabilmesi için gruplar arasındaki varyansların homojenliği incelenmektedir.

**Tablo 4.75- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Yönetim Uygulamaları          |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| 1,503                         | 6   | 596 | ,175 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,175 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,175>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grupların varyansları homojendir. Anova testi sonucunda  $H_0$  reddedildiği takdirde Tukey testine başvurulmalıdır.

**Tablo 4.76- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetim Uygulamaları    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 1,608           | 6   | ,268               | 1,785 | <b>,100</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 89,504          | 596 | ,150               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 91,112          | 602 |                    |       |             |

Anova testi incelendiğinde Sig.=0,100>0,05 olduğundan eğitim durumu gruplarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Astların tutumlarına yönelik görüş farklılıkları:**

Astların tutumlarına yönelik görüş ortalamalarında, en yüksek etkiye sahip grubun 4,2222 değeriyle ortaokul mezunları olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.77- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Astların Tutumları     |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>İlkokul</b>         | 18  | 4,1806        | ,36938    | ,08706    | 3,9969                      | 4,3642    | 3,50 | 4,62 |
| <b>Ortaokul</b>        | 9   | <b>4,2222</b> | ,94327    | ,31442    | 3,4972                      | 4,9473    | 2,12 | 5,00 |
| <b>Lise</b>            | 86  | 4,0959        | ,48797    | ,05262    | 3,9913                      | 4,2006    | 2,88 | 5,00 |
| <b>Ön Lisans</b>       | 70  | 3,9000        | ,49664    | ,05936    | 3,7816                      | 4,0184    | 2,62 | 5,00 |
| <b>Lisans</b>          | 324 | 3,9711        | ,49872    | ,02771    | 3,9166                      | 4,0256    | 2,62 | 5,00 |
| <b>Yüksek Lisans</b>   | 85  | 4,0544        | ,49979    | ,05421    | 3,9466                      | 4,1622    | 2,38 | 5,00 |
| <b>Doktora</b>         | 11  | 3,9773        | ,27849    | ,08397    | 3,7902                      | 4,1644    | 3,50 | 4,38 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 4,0025        | ,50222    | ,02045    | 3,9623                      | 4,0427    | 2,12 | 5,00 |

Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre tutum farklılığının bulunup bulunmadığının test edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ = Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotezlere yönelik uygun anova testinin yapılabilmesi için gruplar arasındaki varyansların homojenliği incelenmektedir.

**Tablo 4.78- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |      |
|-------------------------------|-----|-----|------|
| Astların Tutumları            |     |     |      |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig. |
| 2,474                         | 6   | 596 | ,023 |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,023 olarak bulunmuştur. Yani  $p=0,023<0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grupların varyansları homojen değildir.  $H_0$  reddedildiği takdirde tamhane testine başvurulmalıdır.

**Tablo 4.79- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Astların Tutumları      |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 3,048           | 6   | ,508               | 2,035 | <b>,059</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 148,792         | 596 | ,250               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 151,840         | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.79 incelendiğinde Sig.=0,059>0,05 olduğundan eğitim durumu gruplarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.5.4.8. Gelir Durumu Temelli Tutum Farklılıkları

Yöneticilerin gelir durumları aralıklarının, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları Tablo 4.80’de gösterilmiştir. Tabloya göre 3501-4000 TL gelir aralığına sahip yöneticilerin, yönetici özelliklerine yönelik tutumlarının 3,8820 değeriyle en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.80-Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetici Özellikleri   |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>1501-2000</b>       | 75  | 3,5967        | ,26952    | ,03112    | 3,5347                      | 3,6587    | 3,00 | 4,25 |
| <b>2001-2500</b>       | 51  | 3,7435        | ,35972    | ,05037    | 3,6423                      | 3,8446    | 2,92 | 4,50 |
| <b>2501-3000</b>       | 81  | 3,7160        | ,33223    | ,03691    | 3,6426                      | 3,7895    | 2,92 | 4,50 |
| <b>3001-3500</b>       | 87  | 3,6906        | ,34192    | ,03666    | 3,6177                      | 3,7635    | 3,00 | 4,50 |
| <b>3501-4000</b>       | 125 | <b>3,8820</b> | ,39346    | ,03519    | 3,8123                      | 3,9517    | 2,75 | 4,83 |
| <b>4001-4500</b>       | 66  | 3,7563        | ,33789    | ,04159    | 3,6732                      | 3,8394    | 3,17 | 4,67 |
| <b>5001-5500</b>       | 35  | 3,7500        | ,23221    | ,03925    | 3,6702                      | 3,8298    | 3,33 | 4,25 |
| <b>5501-6000</b>       | 16  | 3,7396        | ,36372    | ,09093    | 3,5458                      | 3,9334    | 3,08 | 4,50 |
| <b>6001-6500</b>       | 6   | 3,5556        | ,27722    | ,11318    | 3,2646                      | 3,8465    | 3,17 | 3,92 |
| <b>6500 üstü</b>       | 61  | 3,7568        | ,34604    | ,04431    | 3,6682                      | 3,8455    | 3,00 | 4,67 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,7438        | ,34892    | ,01421    | 3,7159                      | 3,7717    | 2,75 | 4,83 |

Yöneticilerin gelir durumlarının, yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinde gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.81- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |             |
|-------------------------------|-----|-----|-------------|
| Yönetici Özellikleri          |     |     |             |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig.        |
| <b>2,294</b>                  | 9   | 593 | <b>,016</b> |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,016 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,016<0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojen değildir ve Tamhane testine başvurulmalıdır.

**Tablo 4.82- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetici Özellikleri    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 4,554           | 9   | ,506               | 4,366 | <b>,000</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 68,735          | 593 | ,116               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 73,289          | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.82 incelendiğinde Sig.<0,05 olduğundan yönetici gelir gruplarının yönetici özelliklerine yönelik tutum ortalamaları arasında %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinin gelir durumuna göre Tamhane's T2 testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Tablo 4.83- Katılımcıların Yönetici Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Tamhane Testi**

| Çoklu Karşılaştırma  |                                       |                                       |                            |              |             |                      |           |
|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|----------------------|-----------|
| Yönetici Özellikleri |                                       |                                       |                            |              |             |                      |           |
|                      | (I)<br>Gelir<br>Durumu<br>(Aylık-TL-) | (J)<br>Gelir<br>Durumu<br>(Aylık-TL-) | Ort.<br>Farklılık<br>(I-J) | Std.<br>Hata | Sig.        | 95% Güven<br>Aralığı |           |
|                      |                                       |                                       |                            |              |             | Alt<br>Sınır         | Alt Sınır |
| <b>Tamhane</b>       | 1501-2000                             | 2001-2500                             | -,14680                    | ,05921       | ,496        | -,3461               | ,0525     |
|                      |                                       | 2501-3000                             | -,11938                    | ,04828       | ,482        | -,2795               | ,0408     |
|                      |                                       | 3001-3500                             | -,09395                    | ,04809       | ,912        | -,2533               | ,0654     |
|                      |                                       | 3501-4000                             | -,28533*                   | ,04698       | <b>,000</b> | -,4405               | -,1302    |
|                      |                                       | 4001-4500                             | -,15965                    | ,05195       | ,111        | -,3327               | ,0134     |
|                      |                                       | 5001-5500                             | -,15333                    | ,05009       | ,128        | -,3227               | ,0161     |
|                      |                                       | 5501-6000                             | -,14292                    | ,09611       | ,999        | -,5118               | ,2260     |
|                      |                                       | 6001-6500                             | ,04111                     | ,11738       | 1,000       | -,6587               | ,7409     |
|                      |                                       | 6500 üstü                             | -,16016                    | ,05414       | ,157        | -,3410               | ,0207     |
|                      | 2001-2500                             | 1501-2000                             | ,14680                     | ,05921       | ,496        | -,0525               | ,3461     |

Tablo 4.83'ün Devamı

|  |           |                  |               |               |              |               |              |
|--|-----------|------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|  |           | <b>2501-3000</b> | <b>,02741</b> | <b>,06245</b> | <b>1,000</b> | <b>-,1818</b> | <b>,2366</b> |
|  |           | 3001-3500        | ,05285        | ,06230        | 1,000        | -,1558        | ,2615        |
|  |           | 3501-4000        | -,13854       | ,06145        | ,699         | -,3444        | ,0673        |
|  |           | 4001-4500        | -,01285       | ,06532        | 1,000        | -,2315        | ,2058        |
|  |           | 5001-5500        | -,00654       | ,06386        | 1,000        | -,2217        | ,2087        |
|  |           | 5501-6000        | ,00388        | ,10395        | 1,000        | -,3782        | ,3859        |
|  |           | 6001-6500        | ,18791        | ,12388        | 1,000        | -,4595        | ,8353        |
|  |           | 6500 üstü        | -,01337       | ,06708        | 1,000        | -,2378        | ,2111        |
|  | 2501-3000 | 1501-2000        | ,11938        | ,04828        | ,482         | -,0408        | ,2795        |
|  |           | 2001-2500        | -,02741       | ,06245        | 1,000        | -,2366        | ,1818        |
|  |           | 3001-3500        | ,02544        | ,05202        | 1,000        | -,1468        | ,1977        |
|  |           | 3501-4000        | -,16595       | ,05100        | ,059         | -,3345        | ,0026        |
|  |           | 4001-4500        | -,04026       | ,05561        | 1,000        | -,2251        | ,1445        |
|  |           | 5001-5500        | -,03395       | ,05388        | 1,000        | -,2150        | ,1471        |
|  |           | 5501-6000        | -,02353       | ,09814        | 1,000        | -,3951        | ,3480        |
|  |           | 6001-6500        | ,16049        | ,11904        | 1,000        | -,5226        | ,8436        |
|  |           | 6500 üstü        | -,04078       | ,05767        | 1,000        | -,2328        | ,1512        |
|  | 3001-3500 | 1501-2000        | ,09395        | ,04809        | ,912         | -,0654        | ,2533        |
|  |           | 2001-2500        | -,05285       | ,06230        | 1,000        | -,2615        | ,1558        |
|  |           | 2501-3000        | -,02544       | ,05202        | 1,000        | -,1977        | ,1468        |
|  |           | 3501-4000        | -,19139*      | ,05082        | <b>,010</b>  | -,3592        | -,0236       |
|  |           | 4001-4500        | -,06570       | ,05544        | 1,000        | -,2499        | ,1185        |
|  |           | 5001-5500        | -,05939       | ,05371        | 1,000        | -,2398        | ,1210        |
|  |           | 5501-6000        | -,04897       | ,09804        | 1,000        | -,4204        | ,3224        |
|  |           | 6001-6500        | ,13506        | ,11896        | 1,000        | -,5487        | ,8189        |
|  |           | 6500 üstü        | -,06622       | ,05750        | 1,000        | -,2576        | ,1252        |
|  | 3501-4000 | 1501-2000        | ,28533*       | ,04698        | ,000         | ,1302         | ,4405        |
|  |           | 2001-2500        | ,13854        | ,06145        | ,699         | -,0673        | ,3444        |
|  |           | 2501-3000        | ,16595        | ,05100        | ,059         | -,0026        | ,3345        |
|  |           | 3001-3500        | ,19139*       | ,05082        | <b>,010</b>  | ,0236         | ,3592        |
|  |           | 4001-4500        | ,12569        | ,05448        | ,640         | -,0550        | ,3064        |
|  |           | 5001-5500        | ,13200        | ,05272        | ,470         | -,0450        | ,3090        |
|  |           | 5501-6000        | ,14242        | ,09750        | 1,000        | -,2282        | ,5130        |
|  |           | 6001-6500        | ,32644        | ,11852        | ,779         | -,3615        | 1,0144       |
|  |           | 6500 üstü        | ,12517        | ,05658        | ,730         | -,0630        | ,3133        |
|  | 4001-4500 | 1501-2000        | ,15965        | ,05195        | ,111         | -,0134        | ,3327        |
|  |           | 2001-2500        | ,01285        | ,06532        | 1,000        | -,2058        | ,2315        |

Tablo 4.83'ün Devamı

|  |           |                  |               |               |              |               |              |
|--|-----------|------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|  |           | <b>2501-3000</b> | <b>,04026</b> | <b>,05561</b> | <b>1,000</b> | <b>-,1445</b> | <b>,2251</b> |
|  |           | 3001-3500        | ,06570        | ,05544        | 1,000        | -,1185        | ,2499        |
|  |           | 3501-4000        | -,12569       | ,05448        | ,640         | -,3064        | ,0550        |
|  |           | 5001-5500        | ,00631        | ,05719        | 1,000        | -,1858        | ,1984        |
|  |           | 5501-6000        | ,01673        | ,09999        | 1,000        | -,3578        | ,3913        |
|  |           | 6001-6500        | ,20076        | ,12058        | ,999         | -,4692        | ,8707        |
|  |           | 6500 üstü        | -,00052       | ,06077        | 1,000        | -,2030        | ,2019        |
|  | 5001-5500 | 1501-2000        | ,15333        | ,05009        | ,128         | -,0161        | ,3227        |
|  |           | 2001-2500        | ,00654        | ,06386        | 1,000        | -,2087        | ,2217        |
|  |           | 2501-3000        | ,03395        | ,05388        | 1,000        | -,1471        | ,2150        |
|  |           | 3001-3500        | ,05939        | ,05371        | 1,000        | -,1210        | ,2398        |
|  |           | 3501-4000        | -,13200       | ,05272        | ,470         | -,3090        | ,0450        |
|  |           | 4001-4500        | -,00631       | ,05719        | 1,000        | -,1984        | ,1858        |
|  |           | 5501-6000        | ,01042        | ,09904        | 1,000        | -,3630        | ,3838        |
|  | 5501-6000 | 6001-6500        | ,19444        | ,11979        | ,999         | -,4825        | ,8714        |
|  |           | 6500 üstü        | -,00683       | ,05919        | 1,000        | -,2057        | ,1920        |
|  |           | 1501-2000        | ,14292        | ,09611        | ,999         | -,2260        | ,5118        |
|  |           | 2001-2500        | -,00388       | ,10395        | 1,000        | -,3859        | ,3782        |
|  |           | 2501-3000        | ,02353        | ,09814        | 1,000        | -,3480        | ,3951        |
|  |           | 3001-3500        | ,04897        | ,09804        | 1,000        | -,3224        | ,4204        |
|  |           | 3501-4000        | -,14242       | ,09750        | 1,000        | -,5130        | ,2282        |
|  | 6001-6500 | 4001-4500        | -,01673       | ,09999        | 1,000        | -,3913        | ,3578        |
|  |           | 5001-5500        | -,01042       | ,09904        | 1,000        | -,3838        | ,3630        |
|  |           | 6001-6500        | ,18403        | ,14518        | 1,000        | -,4338        | ,8019        |
|  |           | 6500 üstü        | -,01725       | ,10115        | 1,000        | -,3938        | ,3593        |
|  |           | 1501-2000        | -,04111       | ,11738        | 1,000        | -,7409        | ,6587        |
|  |           | 2001-2500        | -,18791       | ,12388        | 1,000        | -,8353        | ,4595        |
|  |           | 2501-3000        | -,16049       | ,11904        | 1,000        | -,8436        | ,5226        |
|  | 6500 üstü | 3001-3500        | -,13506       | ,11896        | 1,000        | -,8189        | ,5487        |
|  |           | 3501-4000        | -,32644       | ,11852        | ,779         | -1,0144       | ,3615        |
|  |           | 4001-4500        | -,20076       | ,12058        | ,999         | -,8707        | ,4692        |
|  |           | 5001-5500        | -,19444       | ,11979        | ,999         | -,8714        | ,4825        |
|  |           | 5501-6000        | -,18403       | ,14518        | 1,000        | -,8019        | ,4338        |
|  |           | 6500 üstü        | -,20128       | ,12154        | ,999         | -,8639        | ,4613        |
|  |           | 1501-2000        | ,16016        | ,05414        | ,157         | -,0207        | ,3410        |
|  |           | 2001-2500        | ,01337        | ,06708        | 1,000        | -,2111        | ,2378        |
|  |           | 2501-3000        | ,04078        | ,05767        | 1,000        | -,1512        | ,2328        |

**Tablo 4.83'ün Devamı**

|  |  |           |         |        |       |        |       |
|--|--|-----------|---------|--------|-------|--------|-------|
|  |  | 3001-3500 | ,06622  | ,05750 | 1,000 | -,1252 | ,2576 |
|  |  | 3501-4000 | -,12517 | ,05658 | ,730  | -,3133 | ,0630 |
|  |  | 4001-4500 | ,00052  | ,06077 | 1,000 | -,2019 | ,2030 |
|  |  | 5001-5500 | ,00683  | ,05919 | 1,000 | -,1920 | ,2057 |
|  |  | 5501-6000 | ,01725  | ,10115 | 1,000 | -,3593 | ,3938 |
|  |  | 6001-6500 | ,20128  | ,12154 | ,999  | -,4613 | ,8639 |

Burada grupların varyansları homojen olmadığı için tamhane testi incelenmektedir. Tamhane's T2 testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.83'te yapılan tamhane testi sonuçlarına bakıldığında gelir aralığı 1501-2000 TL olan yöneticiler ile gelir aralığı 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında (sig.=0,000<0,05) ve gelir aralığı 3001-3500 TL olan yöneticiler ile gelir aralığı 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında (sig.=0,010<0,05) %95 güven aralığında anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

#### **Yönetim uygulamalarına yönelik tutum farklılıkları:**

Yöneticilerin gelir durumları aralıklarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.84'de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde 3501-4000 TL gelir aralığına sahip yöneticilerin, yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinin ortalaması; 3,9640 değeriyle en yüksek etkiye sahip olan grup olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.84-Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Yönetim Uygulamaları   |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Dev. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| 1501-2000              | 75  | 3,8093        | ,36767    | ,04245    | 3,7247                      | 3,8939    | 3,00 | 5,00 |
| 2001-2500              | 51  | 3,7922        | ,47575    | ,06662    | 3,6584                      | 3,9260    | 2,70 | 5,00 |
| 2501-3000              | 81  | 3,7284        | ,33062    | ,03674    | 3,6553                      | 3,8015    | 2,70 | 4,30 |
| 3001-3500              | 87  | 3,8690        | ,34416    | ,03690    | 3,7956                      | 3,9423    | 3,10 | 4,80 |
| 3501-4000              | 125 | <b>3,9640</b> | ,43430    | ,03884    | 3,8871                      | 4,0409    | 2,70 | 5,00 |
| 4001-4500              | 66  | 3,7485        | ,37385    | ,04602    | 3,6566                      | 3,8404    | 2,50 | 4,50 |
| 5001-5500              | 35  | 3,8686        | ,37868    | ,06401    | 3,7385                      | 3,9987    | 3,10 | 4,60 |
| 5501-6000              | 16  | 3,8500        | ,30984    | ,07746    | 3,6849                      | 4,0151    | 3,30 | 4,60 |
| 6001-6500              | 6   | 3,7500        | ,39875    | ,16279    | 3,3315                      | 4,1685    | 3,10 | 4,20 |
| 6500 üstü              | 61  | 3,8475        | ,35242    | ,04512    | 3,7573                      | 3,9378    | 2,90 | 4,70 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 3,8388        | ,38904    | ,01584    | 3,8077                      | 3,8699    | 2,50 | 5,00 |

Yöneticilerin gelir durumlarının, yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinde gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.85- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |             |
|-------------------------------|-----|-----|-------------|
| Yönetim Uygulamaları          |     |     |             |
| Levene İstatistiği            | df1 | df2 | Sig.        |
| 1,524                         | 9   | 593 | <b>,136</b> |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,136 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,136>0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojendir ve anova testi sonucu  $H_0$  reddedildiği takdirde tukey testine başvurulmalıdır.

**Tablo 4.86- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Yönetim Uygulamaları    |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 3,825           | 9   | ,425               | 2,888 | <b>,002</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 87,287          | 593 | ,147               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 91,112          | 602 |                    |       |             |

Anova testi incelendiğinde Sig.=0,002<0,05 olduğundan yönetici gelir gruplarının yönetim uygulamalarına yönelik görüş ortalamaları arasında %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinin gelir durumuna göre tukey testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Tablo 4.87- Katılımcıların Yönetim Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Tukey Testi**

| Çoklu Karşılaştırma                    |                                    |                                    |                            |              |       |                      |              |
|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|--------------|-------|----------------------|--------------|
| Bağımlı Değişken: Yönetim Uygulamaları |                                    |                                    |                            |              |       |                      |              |
|                                        | (I)<br>Gelir Durumu<br>(Aylık-TL-) | (J)<br>Gelir Durumu<br>(Aylık-TL-) | Ort.<br>Farklılık<br>(I-J) | Std.<br>Hata | Sig.  | 95% Güven<br>Aralığı |              |
|                                        |                                    |                                    |                            |              |       | Alt<br>Sınır         | Alt<br>Sınır |
| <b>Tukey<br/>HSD</b>                   | 1501-2000                          | 2001-2500                          | ,01718                     | ,06963       | 1,000 | -,2040               | ,2383        |
|                                        |                                    | 2501-3000                          | ,08094                     | ,06148       | ,950  | -,1143               | ,2762        |
|                                        |                                    | 3001-3500                          | -,05963                    | ,06045       | ,993  | -,2516               | ,1324        |
|                                        |                                    | 3501-4000                          | -,15467                    | ,05604       | ,153  | -,3326               | ,0233        |
|                                        |                                    | 4001-4500                          | ,06085                     | ,06475       | ,995  | -,1448               | ,2665        |
|                                        |                                    | 5001-5500                          | -,05924                    | ,07854       | ,999  | -,3087               | ,1902        |
|                                        |                                    | 5501-6000                          | -,04067                    | ,10565       | 1,000 | -,3762               | ,2949        |
|                                        |                                    | 6001-6500                          | ,05933                     | ,16277       | 1,000 | -,4576               | ,5763        |
|                                        |                                    | 6500 üstü                          | -,03821                    | ,06615       | 1,000 | -,2483               | ,1719        |
|                                        | 2001-2500                          | 1501-2000                          | -,01718                    | ,06963       | 1,000 | -,2383               | ,2040        |
|                                        |                                    | 2501-3000                          | ,06376                     | ,06858       | ,995  | -,1540               | ,2816        |
|                                        |                                    | 3001-3500                          | -,07681                    | ,06766       | ,981  | -,2917               | ,1381        |

Tablo 4.87'nin Devamı

|  |           |           |          |        |             |        |        |
|--|-----------|-----------|----------|--------|-------------|--------|--------|
|  |           | 3501-4000 | -,17184  | ,06375 | ,178        | -,3743 | ,0306  |
|  |           | 4001-4500 | ,04367   | ,07153 | 1,000       | -,1835 | ,2708  |
|  |           | 5001-5500 | -,07641  | ,08421 | ,996        | -,3439 | ,1910  |
|  |           | 5501-6000 | -,05784  | ,10994 | 1,000       | -,4070 | ,2913  |
|  |           | 6001-6500 | ,04216   | ,16559 | 1,000       | -,4837 | ,5680  |
|  |           | 6500 üstü | -,05538  | ,07280 | ,999        | -,2866 | ,1758  |
|  | 2501-3000 | 1501-2000 | -,08094  | ,06148 | ,950        | -,2762 | ,1143  |
|  |           | 2001-2500 | -,06376  | ,06858 | ,995        | -,2816 | ,1540  |
|  |           | 3001-3500 | -,14057  | ,05924 | ,344        | -,3287 | ,0476  |
|  |           | 3501-4000 | -,23560* | ,05472 | <b>,001</b> | -,4094 | -,0618 |
|  |           | 4001-4500 | -,02009  | ,06362 | 1,000       | -,2221 | ,1820  |
|  |           | 5001-5500 | -,14018  | ,07761 | ,731        | -,3866 | ,1063  |
|  |           | 5501-6000 | -,12160  | ,10496 | ,978        | -,4549 | ,2117  |
|  |           | 6001-6500 | -,02160  | ,16233 | 1,000       | -,5371 | ,4939  |
|  |           | 6500 üstü | -,11915  | ,06504 | ,715        | -,3257 | ,0874  |
|  |           |           |          |        |             |        |        |
|  | 3001-3500 | 1501-2000 | ,05963   | ,06045 | ,993        | -,1324 | ,2516  |
|  |           | 2001-2500 | ,07681   | ,06766 | ,981        | -,1381 | ,2917  |
|  |           | 2501-3000 | ,14057   | ,05924 | ,344        | -,0476 | ,3287  |
|  |           | 3501-4000 | -,09503  | ,05357 | ,751        | -,2652 | ,0751  |
|  |           | 4001-4500 | ,12048   | ,06263 | ,653        | -,0784 | ,3194  |
|  |           | 5001-5500 | ,00039   | ,07679 | 1,000       | -,2435 | ,2443  |
|  |           | 5501-6000 | ,01897   | ,10436 | 1,000       | -,3125 | ,3504  |
|  |           | 6001-6500 | ,11897   | ,16194 | ,999        | -,3953 | ,6333  |
|  |           | 6500 üstü | ,02142   | ,06407 | 1,000       | -,1820 | ,2249  |
|  |           |           |          |        |             |        |        |
|  | 3501-4000 | 1501-2000 | ,15467   | ,05604 | ,153        | -,0233 | ,3326  |
|  |           | 2001-2500 | ,17184   | ,06375 | ,178        | -,0306 | ,3743  |
|  |           | 2501-3000 | ,23560*  | ,05472 | <b>,001</b> | ,0618  | ,4094  |
|  |           | 3001-3500 | ,09503   | ,05357 | ,751        | -,0751 | ,2652  |
|  |           | 4001-4500 | ,21552*  | ,05838 | <b>,009</b> | ,0301  | ,4009  |
|  |           | 5001-5500 | ,09543   | ,07337 | ,953        | -,1376 | ,3284  |
|  |           | 5501-6000 | ,11400   | ,10187 | ,983        | -,2095 | ,4375  |
|  |           | 6001-6500 | ,21400   | ,16034 | ,945        | -,2952 | ,7232  |
|  |           | 6500 üstü | ,11646   | ,05992 | ,639        | -,0738 | ,3068  |
|  |           |           |          |        |             |        |        |
|  | 4001-4500 | 1501-2000 | -,06085  | ,06475 | ,995        | -,2665 | ,1448  |
|  |           | 2001-2500 | -,04367  | ,07153 | 1,000       | -,2708 | ,1835  |
|  |           | 2501-3000 | ,02009   | ,06362 | 1,000       | -,1820 | ,2221  |
|  |           | 3001-3500 | -,12048  | ,06263 | ,653        | -,3194 | ,0784  |

Tablo 4.87'nin Devamı

|  |           |                  |                 |               |             |               |               |
|--|-----------|------------------|-----------------|---------------|-------------|---------------|---------------|
|  |           | <b>3501-4000</b> | <b>-,21552*</b> | <b>,05838</b> | <b>,009</b> | <b>-,4009</b> | <b>-,0301</b> |
|  |           | 5001-5500        | -,12009         | ,08022        | ,893        | -,3749        | ,1347         |
|  |           | 5501-6000        | -,10152         | ,10691        | ,995        | -,4410        | ,2380         |
|  |           | 6001-6500        | -,00152         | ,16359        | 1,000       | -,5211        | ,5180         |
|  |           | 6500 üstü        | -,09906         | ,06814        | ,909        | -,3155        | ,1173         |
|  | 5001-5500 | 1501-2000        | ,05924          | ,07854        | ,999        | -,1902        | ,3087         |
|  |           | 2001-2500        | ,07641          | ,08421        | ,996        | -,1910        | ,3439         |
|  |           | 2501-3000        | ,14018          | ,07761        | ,731        | -,1063        | ,3866         |
|  |           | 3001-3500        | -,00039         | ,07679        | 1,000       | -,2443        | ,2435         |
|  |           | 3501-4000        | -,09543         | ,07337        | ,953        | -,3284        | ,1376         |
|  |           | 4001-4500        | ,12009          | ,08022        | ,893        | -,1347        | ,3749         |
|  |           | 5501-6000        | ,01857          | ,11578        | 1,000       | -,3491        | ,3863         |
|  |           | 6001-6500        | ,11857          | ,16952        | 1,000       | -,4198        | ,6569         |
|  |           | 6500 üstü        | ,02103          | ,08135        | 1,000       | -,2373        | ,2794         |
|  | 5501-6000 | 1501-2000        | ,04067          | ,10565        | 1,000       | -,2949        | ,3762         |
|  |           | 2001-2500        | ,05784          | ,10994        | 1,000       | -,2913        | ,4070         |
|  |           | 2501-3000        | ,12160          | ,10496        | ,978        | -,2117        | ,4549         |
|  |           | 3001-3500        | -,01897         | ,10436        | 1,000       | -,3504        | ,3125         |
|  |           | 3501-4000        | -,11400         | ,10187        | ,983        | -,4375        | ,2095         |
|  |           | 4001-4500        | ,10152          | ,10691        | ,995        | -,2380        | ,4410         |
|  |           | 5001-5500        | -,01857         | ,11578        | 1,000       | -,3863        | ,3491         |
|  |           | 6001-6500        | ,10000          | ,18366        | 1,000       | -,4833        | ,6833         |
|  |           | 6500 üstü        | ,00246          | ,10776        | 1,000       | -,3398        | ,3447         |
|  | 6001-6500 | 1501-2000        | -,05933         | ,16277        | 1,000       | -,5763        | ,4576         |
|  |           | 2001-2500        | -,04216         | ,16559        | 1,000       | -,5680        | ,4837         |
|  |           | 2501-3000        | ,02160          | ,16233        | 1,000       | -,4939        | ,5371         |
|  |           | 3001-3500        | -,11897         | ,16194        | ,999        | -,6333        | ,3953         |
|  |           | 3501-4000        | -,21400         | ,16034        | ,945        | -,7232        | ,2952         |
|  |           | 4001-4500        | ,00152          | ,16359        | 1,000       | -,5180        | ,5211         |
|  |           | 5001-5500        | -,11857         | ,16952        | 1,000       | -,6569        | ,4198         |
|  |           | 5501-6000        | -,10000         | ,18366        | 1,000       | -,6833        | ,4833         |
|  |           | 6500 üstü        | -,09754         | ,16415        | 1,000       | -,6189        | ,4238         |
|  | 6500 üstü | 1501-2000        | ,03821          | ,06615        | 1,000       | -,1719        | ,2483         |
|  |           | 2001-2500        | ,05538          | ,07280        | ,999        | -,1758        | ,2866         |
|  |           | 2501-3000        | ,11915          | ,06504        | ,715        | -,0874        | ,3257         |
|  |           | 3001-3500        | -,02142         | ,06407        | 1,000       | -,2249        | ,1820         |
|  |           | 3501-4000        | -,11646         | ,05992        | ,639        | -,3068        | ,0738         |

**Tablo 4.87'nin Devamı**

|  |  |                  |               |               |             |               |              |
|--|--|------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|--------------|
|  |  | <b>4001-4500</b> | <b>,09906</b> | <b>,06814</b> | <b>,909</b> | <b>-,1173</b> | <b>,3155</b> |
|  |  | 5001-5500        | -,02103       | ,08135        | 1,000       | -,2794        | ,2373        |
|  |  | 5501-6000        | -,00246       | ,10776        | 1,000       | -,3447        | ,3398        |
|  |  | 6001-6500        | ,09754        | ,16415        | 1,000       | -,4238        | ,6189        |

Grupların varyansları homojen ve veri sayısı çok olduğu için tukey testine başvurulmaktadır. Tukey tablosuna göre gruplara yönelik karşılaştırmalarda sig. değerleri 0,05'ten küçük ise gruplar arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.87'de yapılan tukey testi sonuçlarına bakıldığında gelir aralığı 2501-3000 TL olan yöneticiler ile gelir aralığı 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında (sig.=0,001<0,05) ve gelir aralığı 3501-4000 TL olan yöneticiler ile gelir aralığı 4001-4500 TL olan yöneticiler arasında (sig.=0,009<0,05) %95 güven aralığında yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerde anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

#### **Astların tutumlarına yönelik görüş farklılıkları:**

Yöneticilerin gelir durumları aralıklarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları Tablo 4.88'de gösterilmiştir. Tabloya göre 3501-4000 TL gelir aralığına sahip yöneticilerin, astların tutumlarına yönelik görüşlerinin ortalaması 4,2080 değeriyle en yüksek etkiye sahiptir.

**Tablo 4.88-Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

| Tanımlayıcı İstatistik |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|------------------------|-----|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|------|------|
| Astların Tutumları     |     |               |           |           |                             |           |      |      |
|                        | N   | Ort.          | Std. Sap. | Std. Hata | Ort. İçin %95 Güven Aralığı |           | Min. | Max. |
|                        |     |               |           |           | Alt Sınır                   | Üst Sınır |      |      |
| <b>1501-2000</b>       | 75  | 3,9600        | ,52399    | ,06050    | 3,8394                      | 4,0806    | 2,38 | 5,00 |
| <b>2001-2500</b>       | 51  | 3,9044        | ,55542    | ,07777    | 3,7482                      | 4,0606    | 2,12 | 5,00 |
| <b>2501-3000</b>       | 81  | 3,9244        | ,41771    | ,04641    | 3,8320                      | 4,0167    | 2,88 | 5,00 |
| <b>3001-3500</b>       | 87  | 3,9828        | ,44386    | ,04759    | 3,8882                      | 4,0774    | 2,88 | 5,00 |
| <b>3501-4000</b>       | 125 | <b>4,2080</b> | ,57763    | ,05166    | 4,1057                      | 4,3103    | 2,75 | 5,00 |
| <b>4001-4500</b>       | 66  | 3,9034        | ,37774    | ,04650    | 3,8105                      | 3,9963    | 2,88 | 5,00 |
| <b>5001-5500</b>       | 35  | 4,0429        | ,53028    | ,08963    | 3,8607                      | 4,2250    | 3,00 | 5,00 |
| <b>5501-6000</b>       | 16  | 3,9453        | ,35050    | ,08763    | 3,7585                      | 4,1321    | 3,50 | 4,62 |
| <b>6001-6500</b>       | 6   | 3,8125        | ,77762    | ,31746    | 2,9964                      | 4,6286    | 3,00 | 5,00 |
| <b>6500 üstü</b>       | 61  | 3,9652        | ,45879    | ,05874    | 3,8477                      | 4,0827    | 3,00 | 5,00 |
| <b>Toplam</b>          | 603 | 4,0025        | ,50222    | ,02045    | 3,9623                      | 4,0427    | 2,12 | 5,00 |

Yöneticilerin gelir durumlarının, astların tutumlarına yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_1$ =Katılımcıların astların tutumlarına yönelik görüşlerinde gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.89- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Homojenlik Durumu**

| Varyansların Homojenlik Testi |     |     |             |
|-------------------------------|-----|-----|-------------|
| Astların Tutumları            |     |     |             |
| Levene İstatistik             | df1 | df2 | Sig.        |
| <b>3,951</b>                  | 9   | 593 | <b>,000</b> |

Yapılan homojenlik testi sonucunda Sig. değeri 0,000 olarak tespit edilmiştir. Yani  $p=0,000<0,05$  olduğundan %95 güven aralığında grup varyansları homojen değildir ve Tamhane testine başvurulmalıdır.

**Tablo 4.90- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Anova Testi**

| ANOVA                   |                 |     |                    |       |             |
|-------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------------|
| Astların Tutumları      |                 |     |                    |       |             |
|                         | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig.        |
| <b>Gruplar Arasında</b> | 7,492           | 9   | ,832               | 3,420 | <b>,000</b> |
| <b>Gruplar İçinde</b>   | 144,348         | 593 | ,243               |       |             |
| <b>Toplam</b>           | 151,840         | 602 |                    |       |             |

Tablo 4.90 incelendiğinde Sig.=0,000<0,05 olduğundan yönetici gelir gruplarının yönetici tutumlarına yönelik görüş ortalamaları arasında %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık bulunduğunu görmek için katılımcıların yönetici özelliklerine yönelik görüşlerinin gelir durumuna göre Tamhane's T2 testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Tablo 4.91- Katılımcıların Astların Tutumlarına Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumuna Göre Tamhane Testi**

| Çoklu Karşılaştırma                  |                                    |                                    |                            |              |       |                         |             |
|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------|-------------|
| Bağımlı Değişken: Astların Tutumları |                                    |                                    |                            |              |       |                         |             |
|                                      | (I)<br>Gelir Durumu<br>(Aylık-TL-) | (J)<br>Gelir Durumu<br>(Aylık-TL-) | Ort.<br>Farklılık<br>(I-J) | Std.<br>Hata | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                                      |                                    |                                    |                            |              |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| <b>Tamhane</b>                       | 1501-2000                          | 2001-2500                          | ,05559                     | ,09854       | 1,000 | -,2742                  | ,3854       |
|                                      |                                    | 2501-3000                          | ,03562                     | ,07626       | 1,000 | -,2177                  | ,2889       |
|                                      |                                    | 3001-3500                          | -,02276                    | ,07698       | 1,000 | -,2783                  | ,2328       |
|                                      |                                    | 3501-4000                          | -,24800                    | ,07956       | ,092  | -,5114                  | ,0154       |
|                                      |                                    | 4001-4500                          | ,05659                     | ,07631       | 1,000 | -,1972                  | ,3103       |
|                                      |                                    | 5001-5500                          | -,08286                    | ,10814       | 1,000 | -,4509                  | ,2851       |
|                                      |                                    | 5501-6000                          | ,01469                     | ,10648       | 1,000 | -,3668                  | ,3961       |
|                                      |                                    | 6001-6500                          | ,14750                     | ,32317       | 1,000 | -1,8883                 | 2,1833      |
|                                      |                                    | 6500 üstü                          | -,00516                    | ,08433       | 1,000 | -,2856                  | ,2753       |
|                                      | 2001-2500                          | 1501-2000                          | -,05559                    | ,09854       | 1,000 | -,3854                  | ,2742       |
|                                      |                                    | 2501-3000                          | -,01997                    | ,09057       | 1,000 | -,3250                  | ,2851       |
|                                      |                                    | 3001-3500                          | -,07835                    | ,09118       | 1,000 | -,3852                  | ,2285       |
|                                      |                                    | 3501-4000                          | -,30359                    | ,09337       | ,069  | -,6168                  | ,0096       |
|                                      |                                    | 4001-4500                          | ,00100                     | ,09061       | 1,000 | -,3043                  | ,3063       |

Tablo 4.91'in Devamı

|           |  |                  |                |               |              |               |              |
|-----------|--|------------------|----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|           |  | <b>5001-5500</b> | <b>-,13845</b> | <b>,11867</b> | <b>1,000</b> | <b>-,5399</b> | <b>,2630</b> |
|           |  | 5501-6000        | -,04090        | ,11716        | 1,000        | -,4513        | ,3695        |
|           |  | 6001-6500        | ,09191         | ,32685        | 1,000        | -1,8983       | 2,0821       |
|           |  | 6500 üstü        | -,06075        | ,09747        | 1,000        | -,3876        | ,2661        |
| 2501-3000 |  | 1501-2000        | -,03562        | ,07626        | 1,000        | -,2889        | ,2177        |
|           |  | 2001-2500        | ,01997         | ,09057        | 1,000        | -,2851        | ,3250        |
|           |  | 3001-3500        | -,05838        | ,06647        | 1,000        | -,2785        | ,1617        |
|           |  | 3501-4000        | -,28362*       | ,06945        | <b>,003</b>  | -,5129        | -,0544       |
|           |  | 4001-4500        | ,02097         | ,06570        | 1,000        | -,1972        | ,2391        |
|           |  | 5001-5500        | -,11847        | ,10094        | 1,000        | -,4657        | ,2288        |
|           |  | 5501-6000        | -,02093        | ,09916        | 1,000        | -,3867        | ,3448        |
|           |  | 6001-6500        | ,11188         | ,32084        | 1,000        | -1,9562       | 2,1800       |
|           |  | 6500 üstü        | -,04078        | ,07486        | 1,000        | -,2903        | ,2087        |
|           |  |                  |                |               |              |               |              |
| 3001-3500 |  | 1501-2000        | ,02276         | ,07698        | 1,000        | -,2328        | ,2783        |
|           |  | 2001-2500        | ,07835         | ,09118        | 1,000        | -,2285        | ,3852        |
|           |  | 2501-3000        | ,05838         | ,06647        | 1,000        | -,1617        | ,2785        |
|           |  | 3501-4000        | -,22524        | ,07024        | ,068         | -,4570        | ,0065        |
|           |  | 4001-4500        | ,07935         | ,06653        | 1,000        | -,1414        | ,3001        |
|           |  | 5001-5500        | -,06010        | ,10148        | 1,000        | -,4088        | ,2886        |
|           |  | 5501-6000        | ,03745         | ,09971        | 1,000        | -,3293        | ,4042        |
|           |  | 6001-6500        | ,17026         | ,32101        | 1,000        | -1,8954       | 2,2359       |
|           |  | 6500 üstü        | ,01759         | ,07560        | 1,000        | -,2341        | ,2693        |
|           |  |                  |                |               |              |               |              |
| 3501-4000 |  | 1501-2000        | ,24800         | ,07956        | ,092         | -,0154        | ,5114        |
|           |  | 2001-2500        | ,30359         | ,09337        | ,069         | -,0096        | ,6168        |
|           |  | 2501-3000        | ,28362*        | ,06945        | <b>,003</b>  | ,0544         | ,5129        |
|           |  | 3001-3500        | ,22524         | ,07024        | ,068         | -,0065        | ,4570        |
|           |  | 4001-4500        | ,30459*        | ,06951        | ,001         | ,0748         | ,5344        |
|           |  | 5001-5500        | ,16514         | ,10346        | ,996         | -,1889        | ,5192        |
|           |  | 5501-6000        | ,26269         | ,10172        | ,507         | -,1078        | ,6331        |
|           |  | 6001-6500        | ,39550         | ,32164        | 1,000        | -1,6612       | 2,4522       |
|           |  | 6500 üstü        | ,24284         | ,07823        | ,098         | -,0168        | ,5025        |
|           |  |                  |                |               |              |               |              |
| 4001-4500 |  | 1501-2000        | -,05659        | ,07631        | 1,000        | -,3103        | ,1972        |
|           |  | 2001-2500        | -,00100        | ,09061        | 1,000        | -,3063        | ,3043        |
|           |  | 2501-3000        | -,02097        | ,06570        | 1,000        | -,2391        | ,1972        |
|           |  | 3001-3500        | -,07935        | ,06653        | 1,000        | -,3001        | ,1414        |
|           |  | 3501-4000        | -,30459*       | ,06951        | <b>,001</b>  | -,5344        | -,0748       |
|           |  | 5001-5500        | -,13945        | ,10098        | 1,000        | -,4870        | ,2081        |

Tablo 4.91'in Devamı

|  |           |                  |                |               |              |               |              |
|--|-----------|------------------|----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|  |           | <b>5501-6000</b> | <b>-,04190</b> | <b>,09920</b> | <b>1,000</b> | <b>-,4079</b> | <b>,3241</b> |
|  |           | 6001-6500        | ,09091         | ,32085        | 1,000        | -1,9770       | 2,1588       |
|  |           | 6500 üstü        | -,06175        | ,07492        | 1,000        | -,3117        | ,1882        |
|  | 5001-5500 | 1501-2000        | ,08286         | ,10814        | 1,000        | -,2851        | ,4509        |
|  |           | 2001-2500        | ,13845         | ,11867        | 1,000        | -,2630        | ,5399        |
|  |           | 2501-3000        | ,11847         | ,10094        | 1,000        | -,2288        | ,4657        |
|  |           | 3001-3500        | ,06010         | ,10148        | 1,000        | -,2886        | ,4088        |
|  |           | 3501-4000        | -,16514        | ,10346        | ,996         | -,5192        | ,1889        |
|  |           | 4001-4500        | ,13945         | ,10098        | 1,000        | -,2081        | ,4870        |
|  |           | 5501-6000        | ,09754         | ,12535        | 1,000        | -,3400        | ,5351        |
|  |           | 6001-6500        | ,23036         | ,32987        | 1,000        | -1,7266       | 2,1874       |
|  |           | 6500 üstü        | ,07769         | ,10717        | 1,000        | -,2877        | ,4431        |
|  | 5501-6000 | 1501-2000        | -,01469        | ,10648        | 1,000        | -,3961        | ,3668        |
|  |           | 2001-2500        | ,04090         | ,11716        | 1,000        | -,3695        | ,4513        |
|  |           | 2501-3000        | ,02093         | ,09916        | 1,000        | -,3448        | ,3867        |
|  |           | 3001-3500        | -,03745        | ,09971        | 1,000        | -,4042        | ,3293        |
|  |           | 3501-4000        | -,26269        | ,10172        | ,507         | -,6331        | ,1078        |
|  |           | 4001-4500        | ,04190         | ,09920        | 1,000        | -,3241        | ,4079        |
|  |           | 5001-5500        | -,09754        | ,12535        | 1,000        | -,5351        | ,3400        |
|  |           | 6001-6500        | ,13281         | ,32933        | 1,000        | -1,8314       | 2,0970       |
|  |           | 6500 üstü        | -,01985        | ,10549        | 1,000        | -,3994        | ,3596        |
|  | 6001-6500 | 1501-2000        | -,14750        | ,32317        | 1,000        | -2,1833       | 1,8883       |
|  |           | 2001-2500        | -,09191        | ,32685        | 1,000        | -2,0821       | 1,8983       |
|  |           | 2501-3000        | -,11188        | ,32084        | 1,000        | -2,1800       | 1,9562       |
|  |           | 3001-3500        | -,17026        | ,32101        | 1,000        | -2,2359       | 1,8954       |
|  |           | 3501-4000        | -,39550        | ,32164        | 1,000        | -2,4522       | 1,6612       |
|  |           | 4001-4500        | -,09091        | ,32085        | 1,000        | -2,1588       | 1,9770       |
|  |           | 5001-5500        | -,23036        | ,32987        | 1,000        | -2,1874       | 1,7266       |
|  |           | 5501-6000        | -,13281        | ,32933        | 1,000        | -2,0970       | 1,8314       |
|  |           | 6500 üstü        | -,15266        | ,32285        | 1,000        | -2,1929       | 1,8875       |
|  | 6500 üstü | 1501-2000        | ,00516         | ,08433        | 1,000        | -,2753        | ,2856        |
|  |           | 2001-2500        | ,06075         | ,09747        | 1,000        | -,2661        | ,3876        |
|  |           | 2501-3000        | ,04078         | ,07486        | 1,000        | -,2087        | ,2903        |
|  |           | 3001-3500        | -,01759        | ,07560        | 1,000        | -,2693        | ,2341        |
|  |           | 3501-4000        | -,24284        | ,07823        | ,098         | -,5025        | ,0168        |
|  |           | 4001-4500        | ,06175         | ,07492        | 1,000        | -,1882        | ,3117        |
|  |           | 5001-5500        | -,07769        | ,10717        | 1,000        | -,4431        | ,2877        |

**Tablo 4.91'in Devamı**

|  |  |                  |               |               |              |               |              |
|--|--|------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|  |  | <b>5501-6000</b> | <b>,01985</b> | <b>,10549</b> | <b>1,000</b> | <b>-,3596</b> | <b>,3994</b> |
|  |  | 6001-6500        | ,15266        | ,32285        | 1,000        | -1,8875       | 2,1929       |

Tamhane testi sonuçları değerlendirildiğinde değişkenler arasında sig. değerleri 0,05'ten küçük ise anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.91'de yapılan tamhane testi sonuçlarına bakıldığında gelir aralığı 2501-3000 TL olan yöneticiler ile gelir aralığı 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında (sig.=0,003<0,05) ve gelir aralığı 4001-4500 TL olan yöneticiler ile gelir aralığı 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında (sig.=0,001<0,05) %95 güven aralığında anlamlı bir tutum farklılığı bulunduğu görülmektedir.

#### **4.5.5. KORELASYON ANALİZİ BULGULARI**

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini, ilişkisini ve yönünü belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler alan r simgesi ile gösterilmektedir(Altunışık vd., 2010: 226). Korelasyon neden sonuç ilişkisinin göstergesi değildir.

Yöneticilerin tutumları hakkında yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları değişkenleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını test etmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ : Yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları değerleri arasında ilişki bulunmamaktadır.( $r = 0$ )

$H_1$ : Yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları değerleri arasında ilişki bulunmaktadır. ( $r \neq 0$ )

**Tablo 4.92-Faktör Gruplarının Korelasyon İlişkisi**

| <b>Korelasyon</b>           |                     |                             |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|                             |                     | <b>Yönetici Özellikleri</b> | <b>Yönetim Uygulamaları</b> | <b>Astların Tutumları</b> |
| <b>Yönetici Özellikleri</b> | Pearson Correlation | 1                           | ,286**                      | ,274**                    |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                             | ,000                        | ,000                      |
|                             | N                   | 603                         | 603                         | 603                       |
| <b>Yönetim Uygulamaları</b> | Pearson Correlation | ,286**                      | 1                           | ,465**                    |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,000                        |                             | ,000                      |
|                             | N                   | 603                         | 603                         | 603                       |
| <b>Astların Tutumları</b>   | Pearson Correlation | ,274**                      | ,465**                      | 1                         |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,000                        | ,000                        |                           |
|                             | N                   | 603                         | 603                         | 603                       |

Yönetici özellikleri ile yönetim uygulamaları  $r=0,286$ , yönetici özellikleri ile astların tutumları  $r=0,274$ , yönetim uygulamaları ile astların tutumları  $r=0,465$  olduğundan  $H_0$  red,  $H_1$  kabul edilmektedir.

Faktörlerin üst grubu yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları olan değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Tablo 4.92 incelendiğinde yönetici özellikleri ile yönetim uygulamaları arasında pozitif yönlü %28,6 oranında korelasyon ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Yönetici özellikleri ile astların tutumları arasında ise pozitif yönlü %27,4 oranında korelasyon ilişkisi bulunmaktadır. Yönetim uygulamaları ile astların tutumları arasında ise pozitif yönlü, %46,5 oranında diğer ilişkilere oranla daha güçlü bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Sanayi devrimi ve sonrasında yaşanan gelişmelerin temelinde rasyonel insan tanımını sistematize eden Protestan düşünce yapısı vardır. Bu düşünce sistemi batı toplumunun sömürgeci yaklaşımını meşru göstermeye çalışırken, vahşi kapitalizm saldırılarını ise görmezlikten gelmektedir. Bu duruma paralel rasyonel insan, sosyal ve ekonomik sorunlara çözüm önerileri sunarken; bilim, teknoloji, özgürlük ve demokrasi gibi konularda ayrıcalıklı tekel olma politikasını yürütmektedir. Bu politika çerçevesinde; batı dünyasının ekonomik gelişimini desteklemek amacıyla, sahip olduğu entelektüel birikimini, inanç sistemlerini değiştirerek güncel hayata uyarladığı görülmektedir.

Son yüzyıl içinde iletişim kanalları ve haberleşmenin boyut değiştirmesi, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, egemen kültürün diğer toplumlar üzerindeki etkisini artırmıştır. Şüphesiz bu konuda bilim ve teknolojinin batı kaynaklarından beslenerek, batı toplumlarını siyasi ve ekonomik açıdan ayrıcalıklı konuma taşımasının rolü büyüktür. Bu gün tüm dünyada evrensel kabul görmüş yönetim, üretim ve tüketim teorileri egemen kültürün yaşam biçiminden, inançlarından, değerlerinden, entelektüel bilgi altyapısından izler taşımaktadır. Bu ayrımın farkında olan toplumlar, örgütler ve gruplar kendi kültürel özelliklerini dikkate alarak; faydalandıkları yaklaşımları daha üst seviyelere taşımaktadırlar.

Yönetim uygulamalarında kültürel özelliklerin ne kadar önemli olduğunun en somut örneği Japon toplumunun başarısıdır. Yirminci yüzyılda varlığını hissettirmiş toplumlara bakıldığında, sosyal yaşama kaynaklık eden değerleri iş dünyasına uyarlayan, toplumsal yapıya uyumlu ilkeleri uygulamaya koyan insan topluluklarının, çok daha başarılı olduğu görülmektedir (Özdaşlı ve Aytar, 2013: 441).

Kültürel özellikler içerisinde toplumsal yaşam felsefesine en fazla etki yapan unsur inanç ögesidir. Japon toplumunun başarısının temelinde yatan unsur, toplumsal kabul görmüş inanç ve yaşam ilkeleridir. Bu ilkelere bağlı kalınarak düşünce, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler değerlendirildiğinde, sinerji etkisi doğmaktadır. Farklı toplumlara mensup bireylerin; uygulama ve yorumlamada kullanacakları değerlendirme ölçütü; o bireyin sahip olduğu toplumsal kültür özellikleridir. Davranış, tutum ve algı

farklılıkları bu kaynaktan beslenerek farklı düşünce sistemleri ve yaşam felsefeleri oluşturmaktadır.

Özgün kültürel değerlerin, girişimciliğin, katılımcı yönetim ve diğer güncel yönetim uygulamalarının değişimi ve dönüşümü gerçekleştirme potansiyeli, dayandıkları felsefeye bağlıdır. İslam coğrafyaları ve toplumları, örgüt yönetimi açısından incelendiğinde, egemen kültürün tüketim, üretim ve yönetim yaklaşımlarını olduğu gibi kabul ederek, taklitçi ve takipçi bir strateji yürüttükleri görülmektedir. Bu görüşlerin menfaat ve çıkar odaklı yapay, taklit ve kişisel uygulamalara dönüştürülmemesi için, temel İslam kaynaklarından beslenen objektif, doğru ve güvenilir ilkelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Hadis kaynaklarında yapılan içerik analizi sürecinde; yönetim temasına yönelik yapılan taramalarda, olgu ve kavramların, yönetim faaliyetini icra eden yöneticilere yönelik öneri, tavsiye ve uyarılarda daha fazla ifade edildiği görülmektedir. Yönetime yönelik yaklaşım tarzının, daha net olarak; yöneticilere yönelik öngörü, tavsiye ve uyarılarla belirtildiği görülmektedir. Dolayısı ile yönetim temasıyla birlikte, yönetici temasında ele alınarak hadis kaynaklarının yönetime ilişkin bakış açısının daha sağlıklı değerlendirilebileceği görülmüştür.

İncelenen Hadisler içinde yönetim ve yönetici kavramlarıyla ilgili kelimelerin yorum ve analiz kısmında belirtildiği gibi yaygın yönetim kavramlarının sebep sonuç ilişkisiyle örüldüğü, kavramların bağlantılı anahtar çağrışımlarla kodlandığı görülmektedir. Örneğin yönetim başlığı altında incelenen idare, itaat ve makam kavramlarının yer aldığı hadislerde, yönetilen kesime vurgu yapılarak, idare altındakilerin haklarına riayet edilmesinin önemi vurgulanmıştır. Yönetim teması altında incelenen bu üç kavramın yer aldığı tüm hadislerin frekans sorgusu yapıldığında; “hak” kavramının en yüksek frekansla; yönetilenlerin haklarına riayet edilmesi gerektiği şeklindeki görüşümüzü, objektif bir biçimde desteklediği görülmektedir.

Yönetim teması başlığında yer alan idare ve itaat kavramlarının içerikleri ayrıntılı olarak incelendiğinde her iki kavramında “hak” kavramıyla doğrudan ve dolaylı bağlantısının kurulduğu, Hz. Peygamber (s.a.v.)’in meşru talep ve edim<sup>5</sup> özgürlüğünün önemle üzerinde durduğu görülmektedir.

---

<sup>5</sup> Yapılan iş, eylem, davranış.

Yönetim teması başlığında, hadisler içerisinde en sık rastlanılan kavramın itaat kavramı olduğu görülmektedir. Yönetim ile ilgili olarak kullanılan itaat kavramının, yirmi üç hadis içeriğinde yer aldığı görülmektedir. İtaat kavramının yer aldığı hadislerin içeriğine bakıldığında, genel olarak itaatin tavsiye edildiği ancak bu itaatin sınırlarında belirtildiği görülmektedir. Peygamber (s.a.v.)’in bu sınırların Allah’ın kuralları olduğunu sık sık dile getirdiği görülmektedir. Aynı zamanda bu hadisler içerisinde yönetim açısından itaatin, hayatın pek çok alanında huzur ve güven kaynağı olduğu belirtilmektedir.

Kaynak içerisinde İslami yönetim literatüründe yer alan yönetim temasına yönelik kavramları karşılayabilecek şura, denetim, icra kavramlarının yanında planlama, karar verme, örgütlenme gibi pek çok kavram taranmış ancak bu kavramlara hadis içeriklerinde ulaşılamamıştır.

Kütüb-i Sitte içerisinde yer alan yönetici temasına yönelik Hz.Muhammed (s.a.v.) söylemlerinde yer alan, yönetici anlamında kabul edilebilecek; emir, imam, halife, komutan, sultan, reis, lider, vezir ve vali kavramlarına ulaşılarak, içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda bu kavramların yer aldığı kırk beş hadis tespit edilmiştir. Yönetici teması başlığında bulunan bu kavramların yer aldığı hadisler içinde en sık rastlanılan kelimelerin zaman, hayır (iyilik), itaat, kıyamet ve millet kavramları olduğu görülmektedir. Yönetici temasına yönelik hadis içerikleride göz önünde bulundurulduğunda, zaman kavramının dönemleri işaret ettiği, dolayısı ile yöneticilerin, dönemin koşulları ve insanların oluşturduğu değerlere göre faaliyet yürüteceklerinin belirtildiği görülmektedir. “Nasıl yaşıyorsanız, öyle yönetilirsiniz”, hadisi konunun özetini anlatmak açısından kayda değer bir vurgu yapmaktadır.

Kütüb-i Sitte içerisindeki hadislerde yönetici anlamında pek çok kavrama yer verilmiştir. Bu kavramlar arasında belirli bir insan grubunu yöneten, yönetici anlamında en sık ifade edilen kavramların; imam, emir, sultan ve komutan kavramları olduğu görülmektedir. İmam kavramının on bir hadis içeriğinde, emir kavramının dokuz hadis içeriğinde ve sultan kavramının dokuz hadis içeriğinde yönetici anlamında kullanıldığı görülmektedir. Yönetim faaliyetlerinin nasıl icra edilmesi gerektiği, yöneticilerin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik; tavsiye, telkin ve uyarıların bu kavramların yer aldığı hadislerde ifade edildiği görülmektedir.

İçerik analizi çalışmasının son bölümünde yönetim ve yönetici temaları başlıkları altında incelenen hadislerin, günümüz örgüt yönetimine ilişkin modern örgüt ilkeleriyle olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda liyakat ilkesiyle ilgili yedi, nepotizm olgusuyla ilgili üç, hiyerarşi ilkesiyle ilgili sekiz, adalet ilkesiyle ilgili on, işbirliği ilkesiyle ilgili üç ve son olarak disiplin ilkesiyle ilgili altı hadisin güncel yönetim temalarıyla bağlantıları ortaya konulmuştur.

Bu hadislerin içerikleri incelendiğinde, belirli kişilerden oluşan bir grup içerisinde, yönetici veya görevli belirlenirken, değerlendirme kriterlerinin bilgi ve yeterlilik olması gerektiği; grup üyelerinin uyumlu çalışabilmesi için kurallara itaat telkin edilerek, disiplin ilkesinin işletildiği görülmektedir. Aynı zamanda karmaşa ve düzensizliğe karşı, önceden belirlenen hiyerarşik bir yapının belirlenerek, örgüt üyelerine karşı dürüst ve adil yönetimin icra edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Örgütlerde en önemli sorunlar arasında yer alan kayırmacılık uygulamalarının yüksek tonda uyarılarak, işbirliği ve eylem birlikteliğine yönelik tavsiyelerin ve uygulamaların yer aldığı görülmüştür. Söz konusu hadisler liyakat, adalet, hiyerarşi, işbirliği, nepotizm ve adalet başlıkları altında toplanarak sınıflandırılmıştır. Günümüzden yaklaşık on dört asır önce ifade edilen bu hadislerin, yirmi birinci yüzyıl örgüt sorunlarına yönelik; modern yönetim ilkeleriyle, benzer bir takım çözüm önerileri ortaya koyması, oldukça dikkat çekici bir tespittir.

Kütüb-i Sitte içerisindeki yönetim ve yönetici temalarına yönelik içerik analiziyle nicel ve nitel birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar hadisler ışığında değerlendirilerek, her kavramın sonunda yönetim olgusuna ve yöneticilere hitap eden ilkeler sıralanmıştır. İçerik analizinden faydalanılarak yapılan ayrıntılı değerlendirme sonucunda, elde edilen bulgular, üç temel gruba ayrılmıştır. Bu gruplar:

**1.Yönetici Özellikleri:** Bu grupta genel olarak yöneticinin taşıması gereken nitelikler ve yöneticilerin üzerinde durması gereken en önemli konular belirtilmiştir. Yapılan değerlendirmenin neticesi olarak Kütüb-i Sitte içerisinde yönetici özellikleri ile ilgili olarak ileri sürülebilecek ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Yöneticiler sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Yöneticiler dürüst, güvenilir ve saygın olmalıdır.
- Yöneticiler örgüt üyeleri tarafından sevilmelidir.
- Yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olmalıdır.

- Yöneticiler örgüt üyeleri arasında adil davranmalıdır.
- Yöneticiler örgüt üyelerine karşı yardımsever olmalıdır.
- Yöneticiler her zaman ve her koşulda doğru söylemelidir.
- Yöneticiler örgüt üyelerinin sorunlarına duyarlı olmalıdır.
- Yöneticiler bilgiye önem vermeli ve bilgiye dayalı olarak karar vermelidir.
- Yöneticiler örgüt ve üyelerini olumsuz etkilere karşı savunmalı ve korumalıdır.

İçerik analizi sonucunda elde edilen bulgulardan, yöneticilerin sahip olması gereken karakteristik özelliklerin, tarihsel süreç içerisinde eski ve yeni kaynaklarda, yönetim ve yöneticilerin ale alındığı pekçok eserle benzer ilkeler savunduğu görülmektedir. Örneğin Demirel'in (2014), Yusuf Has Hacıp tarafından yazılan Kutadgu Bilig adlı eseri incelediği makalesinde, yönetici karakterleri ve yöneticilerin bilgili olma, adil olma, eşitliği savunma ve hoşgörülü olma gibi hadis içeriklerinden ulaşılan yönetici özellikleri ilkeleriyle, benzer kavramlara vurgu yaptığı görülmektedir. Günümüz yöneticilerinde bulunması gereken veya aranan yetkinliklerinde, hadis kaynaklarında yapılan içerik analiziyle paralel bir takım özelliklere odaklandığı görülmektedir. Robbins (2013: 10-11), yöneticilerin kullandıkları yetkinlikleri; kavramsal, bireyler arası, teknik ve politik beceriler başlığı altında incelerken, daha ayrıntılı olarak yönetici yetkinliklerinin unsurları olan kararlılık, sorumluluk, dürüstlük, hoşgörü, uyum ve iletişim gibi özelliklerin yer aldığı çalışmalara vurgu yapmaktadır.

**2.Yönetim Uygulamaları:** Yönetim uygulamaları, yönetim faaliyetlerinin nasıl uygulanması gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Çalışmada faydalanan içerik analizi yardımıyla yapılan ayrıntılı değerlendirmenin neticesi olarak Kütüb-i Sitte içerisinde yönetim uygulamaları ile ilgili olarak ileri sürülebilecek ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Örgüt yönetim felsefesinin temelini bilgi ve uzmanlık oluşturmalıdır.
- Örgüt yönetim felsefesi, örgüt üyelerinin dini ritüellerine saygı göstermelidir.
- Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır.
- Yönetim faaliyetleri ve yürütme planları, çalışanların inanç sistemleriyle uyumlu olmalıdır.
- Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda dürüst ve adil icra edilmelidir.

- Yönetim faaliyetleri, örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili konularda açık ve şeffaf olarak uygulanmalıdır.
- Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulmalıdır.

Yöneticiler inanç sistemleri hakkında bilgi sahibi olmalı, farklı inançlara ait özel günlerin ya da dini bayramların önemine hassasiyet göstermelidir. Bu farkındalık sonucunda özel ihtiyaçların ve isteklerin karşılanması örgüt kültürüne fayda sağlayacaktır. Üzerinde önemle durulması gereken en önemli husus ise, hiçbir çalışanın ve ya örgüt üyesinin bu durumu ayrıcalık olarak görmemesinin sağlanarak, adil yönetim ilkesinin sağlıklı işletilmesidir (Robbins, 2013: 62). Bu faktörlerin göz önünde bulundurularak, çalışanlara yönelik inanç ve ibadet özgürlüklerinin sunulması; örgütün ve yönetimin benimsenerek, örgütsel vatandaşlık iklimi açısından çok taraflı kazanımların elde edilmesini sağlayacaktır.

**3.Astların Tutumları:** Yapılan çalışmalardaki değerlendirmenin neticesi olarak Kütüb-i Sitte içerisinde yönetilen (çalışan) tutum ve davranışları ile ilgili olarak ileri sürülebilecek ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Örgüt üyeleri terfi ve görevlendirmelerde istekli olmamalıdır.
- Örgüt üyeleri yöneticiler hakkında olumlu görüşe sahip olmalıdır.
- Örgüt üyeleri yöneticilerden çekinerek doğruyu söylemekten kaçınmamalıdır.
- Örgüt üyeleri kendilerini memnun etmeyen emir ve talimatlara da uymalıdır.

Astların tutumlarıyla ilgili olarak ulaşılan ilkeler günümüz yönetim faaliyetleri açısından, bireysel özgürlükler ya da tercihe bağlı olarak uygulamaya konulabilecek tutumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici olma isteği, mevki elde etme arzusu ve bu doğrultularda çaba sarfedilmesi, yönetimin bu konuyu motivasyon kaynağı olarak kullanmasına yol açmaktadır. Yöneticilerin sevilmesi, haklarında olumlu bir düşünceye sahip olunması da, örgüt üyelerinin tutum özgürlüğü kapsamında değerlendirilmesi gereken öneriler arasındadır. Ulaşılan sonuçlar, hadislerden çıkarılan ideal ilkelerdir, dolayısı ile hadis içeriklerine göre, ideal çalışma ve yönetim koşullarında, yönetici terfi ve atamalarında istekli olunmamalı; yönetim bu konuda takdir yetkisini kullanmalıdır.

Elde edilen bu bulgular sonucunda günümüz yöneticilerine yönelik demografik ve likert tipi soruların yer aldığı bir anket tasarlanmıştır. Anketin likert tipi soruların

bulunduğu kısmı, içerik analizinde yapılan değerlendirme sonucunda oluşturulan yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumları isimli üç temel faktör grubundan oluşmaktadır. Burada yer alan tüm ifadeler doğrudan veya dolaylı olarak bir ya da birden fazla hadisi referans almaktadır. Tasarlanan anket işletme, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerine uygulanmış, yöneticiler arasındaki tutum farklılıkları incelenmiştir.

Anket araştırması sonucunda ulaşılan bulgu ve yorumlar değerlendirildiğinde kayda değer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Genel olarak yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik bütünsel eğilim incelendiğinde; yönetici özellikleri arasında yöneticilerin dürüst, güvenilir ve saygın olması; yönetim uygulamaları arasında, dürüst ve adil yönetim; astların tutumları arasında, doğru sözlü olma faktörleri en yüksek katılım ortalamalarına sahip ifadelerdir. Yönetici görüş ortalamaları medeni durum açısından incelendiğinde; yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarına yönelik ifade ortalamalarında kayda değer bir farklılığın bulunmadığı, ancak kadın yöneticilerin; işbirliği, yardımseverlik, yönetim uygulamalarının benimsenmesi, dürüst ve adil yönetim konularında; erkek yöneticilere kıyasla, ileri sürülen ilkelere yönelik daha güçlü bir katılım sergiledikleri görülmektedir.

Yöneticilerin; “yöneticilik pozisyonlarına karşı istekli olunması” hakkındaki ifadeye yönelik görüşlerinde, genel olarak kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Yani, yönetici adaylarının terfi ve atamalarda istekli davranmalarının yöneticiler açısından istenilen bir durum olup olmaması noktasında genel olarak net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise; günümüz eğitim, iş dünyası ve sosyal yaşam alanlarındaki farklı önceliklere bağlı değerlendirme ölçütleridir. Örneğin, serbest piyasa koşullarında faaliyet yürüten girişimler ile formal yapıya sahip kamu örgütlerinin insan kaynaklarına bakış açıları, bu konudaki tarafsız yaklaşımın nedenini ortaya koymaktadır. İçerik analizi yardımıyla hadislerden yansıyan ilkeye göre ise; yönetici atamalarında sadece liyakat ve ehliyet unsurları gözünde bulundurulmalı, yönetici adaylarının talepkar ve istekli tavırları dikkate alınmamalıdır.

Yönetici özellikleri başlığı altında yöneticilerin değerlendirmesine sunulan, yöneticinin dindar olması ifadesi, yöneticiler tarafından kabul görmemesine rağmen aynı yöneticilerin çalışanların inanç ve ibadet özgürlüğü konusunda oldukça

destekleyici bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Yöneticilerin bu konudaki yaklaşımlarını, kişinin inanç özgürlüğünün, herhangi bir makam veya otoriteyle ilişkilendirilmemesi gerektiği, görüşünü ortaya koyduğu söylenebilir.

Türkiye'deki işletmelerin ve kamu otoritesinin en önemli sorunlarında biri kayırmacılık ve nepotizm uygulamalarıdır. Yöneticilerin bu konuları destekleyici ifadelerle olumsuz görüş belirterek katılmadığı görülmektedir. Yöneticiler arasında sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin bu konulara karşı daha duyarlı olduğu görülmektedir. Aile ve arkadaşlık ilişkilerine özel bir anlam yükleyen toplumsal anlayış; yanlış olmasına rağmen bu gibi uygulamaları meşru kabul etmektedir. Dolayısıyla toplumun en önemli temsilcisi olan yöneticilerin; bu uygulamaların istenilmeyen bir durum olduğunun bilincinde olması, gelecek adına umut verici bir gelişmedir.

Yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili ifadeler erkek ve kadın görüş ortalamaları açısından değerlendirildiğinde; yönetici özellikleri ve yönetim uygulamalarına yönelik yönetici görüşlerinde, ortalamalar arasında önemli bir farklılığının bulunmadığı görülmektedir.

Yaş grupları arasında göze çarpan en belirgin farklılık; 26-30 yaş grubundaki yöneticilerin astların tutumlarına yönelik ifadelerle diğer yaş gruplarından farklı bir tutum sergilediği görülmektedir. 26-30 yaş grubundaki yöneticiler informal iletişim yöntemlerine daha fazla ağırlık vermelerinin yanı sıra astlarla olan ilişkilerde mesafeli olunmaması gerektiği yönünde görüş belirtmektedirler.

Özel, kamu ve sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili ifadelerle yönelik görüşlerinde tutum farklılıkları bulunmaktadır. Her üç gruba ait ifadelerle yönelik görüşlerde; özel sektör yöneticileri ile kamu yöneticileri arasında, özel sektör yöneticileri ile sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmaktadır. Sektörler arasında bulunan bu tutum farklılıklarının nedenleri ise; farklı insan kaynakları politikası, farklı sosyal hedefler ve farklı nihai amaçlarının bulunması olarak sıralanabilir.

Yöneticilerin; yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili ifadelerle yönelik cinsiyet ve medeni durum açısından aralarında, anlamlı bir tutum farklılığı tespit edilememiştir. Bu değişkenler ve faktör grupları arasında anlamlı bir

tutum farklılığının olmayışı, cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenlerin dağılımında sosyal ve kültürel olarak, önemli bir fark bulunmayışından kaynaklandığı söylenebilir.

Yönetici özellikleri, yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili ifadeler eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde ise, yönetici özelliklerine yönelik görüşlerde; ön lisan mezunu yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler arasında ve lisans mezunu yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler arasında tutum farklılığı bulunmaktadır. Yönetim uygulamaları ve astların tutumlarıyla ilgili ifadelere yönelik görüşlerde eğitim durumu açısından herhangi bir tutum farklılığı bulunmamaktadır.

İfade gruplarına yönelik görüşler, yöneticilerin gelir durumlarına göre değerlendirildiğinde her üç grup için gelir grupları arasında tutum farklılıkları bulunmaktadır. Yönetici özelliklerine yönelik görüşlerde aylık geliri 1501-2000 TL olan yöneticiler ile aylık geliri 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında, aylık geliri 3001-3500 TL olan yöneticiler ile aylık geliri 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında tutum farklılığı bulunmaktadır. Yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerde aylık geliri 2501-3000 TL olan yöneticiler ile aylık geliri 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında, aylık geliri 3501-4000 TL olan yöneticiler ile aylık geliri 4001-4500 TL olan yöneticiler arasında tutum farklılığı bulunmaktadır. Son olarak astların tutumlarıyla ilgili görüşlerde aylık geliri 2501-3000 TL olan yöneticiler ile aylık geliri 3501-4000 TL olan yöneticiler arasında, aylık geliri 3501-4000 TL olan yöneticiler ile aylık geliri 4001-4500 TL olan yöneticiler arasında tutum farklılığı bulunmaktadır.

Din ve inanç sistemlerinin, özellikle İslami kaynak ve davranışların örgüt yönetimi, yönetici davranışları, çalışan davranışları ve işletme faaliyetlerine etkileri ve etkileşim alanlarıyla ilgili akademik açıdan yeterince çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Herhangi bir teorik tartışmaya girmeksizin, yönetim ve yönetici temasına yönelik hadisler üzerinde yapılan bu çalışmanın ve elde edilen bulguların, sonraki çalışmalara temel bir referans kaynağı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, hadis kaynakları referans alınarak yapılan çalışma ile günümüz yönetim anlayışıyla aynı yönde görüş belirten ilke ve uygulamalara ulaşılmış, hadis kaynaklarının yönetim olgusuna bakış açısının ideal ilkeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda farklı sektör ve değişkenlere sahip yöneticilerin bu ilkelere

yönelik tutum farklılıkları tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre günümüz yöneticilerine yönelik temel olarak aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Günümüz yöneticileri, örgüt faaliyetleriyle ilgili yönetsel konularda yabancı kültürlerle özgü taklit yöntemlere değil, bulundukları toplumun kültürel ve manevi değerler sisteminden beslenen yöntemlere başvurmalıdır.
- Yöneticiler, çalışma ve iletişim açısından verimli ve sağlıklı bir ortam sağlanması için hadis kaynaklarında belirtilen; adil yönetim, dürüstlük, liyakat, yardımseverlik, işbirliği ve astlar tarafından sevilme gibi olguları göz önünde bulundurmalıdır.
- Yöneticilerin, üstü örtülü sorulara yönelik olumlu ve pozitif yöndeki görüşleri dikkate alınarak; hadis kaynaklarına göre belirlenen yönetim ilkeleriyle ilgili katılım düzeyleri göz önünde bulundurulmalı, İslami Yönetim, İslami Yönetim İlkeleri gibi konulara yönelik önyargı ve peşin hükümler sonlandırılmalıdır.

Çalışma sonuçlarına göre günümüz araştırmacılarına yönelik temel olarak aşağıda sıralanan öneriler sıralanabilir:

- İslam Dini'nin temel kaynaklarından, günümüz iş dünyası, örgüt yönetimi ve yöneticilere yönelik özgün çıkarımlar yapılabildiği görülmeli, multidisipliner yaklaşımlarla günümüz sorunlarına yönelik, toplumsal ve kültürel yapıya uygun çözüm önerileri sunulmalıdır.
- Çalışma konusu ve amaçları doğrultusunda, yönetim ve yönetici temaları üzerinde durulmuştur. Bu konuda ilgili olan araştırmacılar, farklı temalar belirleyerek bu konuda hadis kaynakları veya diğer kaynakların bu temalara yönelik yaklaşım tarzını inceleyebilirler.
- Çalışmanın araştırma kısmında, genel olarak yönetici tutumları üzerinde durulduğundan evren olarak aktif yöneticiler belirlenmiştir. Bu kapsamda konu, evren ve örnekler açısından sınırlar daha net çizilerek belirli alanlara ve belirli konulara yönelik daha özel araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma ölçeği, belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetici tutumlarını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Konuyla ilgili farklı alanlarda ölçek oluşturularak farklı çalışmalar yapılabilir.

- Araştırma kapsamında, genel olarak yöneticilerin sahip olduğu değişkenlere göre tutum analizi yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanlara yönelik bir ölçek oluşturularak, yönetilenlerin tutumlarına yönelik bir çalışma yapılabilir.

- Çalışmanın içerik analizi kısmının veri kaynağını, literatür taraması sonucunda belirlenen hadis kaynakları oluşturmaktadır. Araştırmacılar, konuyla ilgili farklı kaynakları referans alarak, alanlarına yönelik yeni açılımlar sağlayabilirler.

## KAYNAKLAR

Abou Z., Ahmed S., Leonce T. (2014), “Religious Pluralism, yet a Homogenous Stance on Interest Rate: The Case of Judaism, Christianity, and Islam”, *Contemporary Economics*, Vol. 8, Issue 2, , ss.219-228.

Ahmad I.,( 2011), “Religion and Labor: Perspective in Islam”, *WorkingUsa: The Journal Of Labor And Society*, Volume 14, ss.589-620.

Altunışık, R., vd. (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arslantürk, Z., (2008), *Sosyal Bilimciler için Araştırma Metod ve Teknikleri*, İstanbul: Çamlıca Yayınları.

Ayar, A.R., Güneş, H.,(2004), “Hz. Peygamberin Savaş Öncesinde, Zafer Sonrası Elde Edilecek Ganimetlere Dikkat Çekmesi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı:16, ss.215-234.

Aydın, A. H.,(2010), *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aydın, M., (2005), *Ansiklopedik Dinler Sözlüğü*, Konya: Din Bilimleri Yayınları

Aytürk, N.,(2007), *Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*, İstanbul: Nobel Yayın.

Baltaş, A.,(2011), *Türk Kültüründe Yönetmek Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baransel, A.,(1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt 1, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Başaran, S.,(1988), “İbn Hazm’ın Kütüb-i Sitte’ye Bakışı”, *İslami Araştırmalar*, Cilt 2, Sayı 6, ss.7-21.

Bedük, A.,(2010), *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.

Bhappu, A., D.,(2001), “Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları Ve Japon Yönetimi İçin Kurumsal Bir Mantık”, Çev. Nuray Atsan, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2), ss.156-167.

Bilgin, N., (2006), *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Boone L. E., Kurtz D. L.,(2013), *Çağdaş İşletme*, Çev.Azmi Yalçın, Ankara: Nobel Yayın.

Boz, H., (2012), “Tefsir İlmine İlham Kaynağı Olan Sahih Hadislerin Sıhhati Konusundaki İncelemler”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Volume 5 Issue 7, ss.391-398.

Çağlar, İ.,(2001), “Yönetim - Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3, ss.125-148.

Çakan, İ. L.,(1989), *Hadis Usulü*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

Çalık, E., (2010), Hristiyan Medeniyetinin Dinî Kaynakları, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12/2, ss.57-92.

Çelik, Ö.,(2006), “Kur’an-ı Kerim Penceresinden Ekonominin Sürdürülebilirliğinin Temel Dinamikleri”, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 10, ss.1-17

Çeliker, H., (2008), “İslâm Hukuku’nda Devlet Başkanlığı”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı: 26-27, ss.251-298.

Daft, R.L.,(2015), *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, Çev. Ed., Ömür N. Timurcanday Özmen, Ankara: Nobel Yayın.

Dinler, Z., (2006), *Bilimsel Araştırma ve E-Kaynaklar*, Bursa: Ekin Kitapevi Yayınları.

Dorff, E.N., (1997), “Judaism, Business And Privacy”, *Business Ethics Quarterly*, Volume 7, Issue 1. ISSN: 1052-150X, ss.31-46.

Doğan, M., (2012), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, 8.Basım, Ankara: Nobel Yayın.

Drucker, F.P., (2011), *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, Çev.Zülfü Dicleli, İstanbul: Optimist Yayınları.

Drucker, F.P.,(2014), *21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*, Çev.İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Erdem, R., Kocabaş, İ., (2004), “Yönetimde Doğu Paradigması”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 14, Issue.10, ss.175-189.

Erdoğan, İ.,(1975), *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:2060.

Eren, E.,(2001), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, İ.,(2013), “İslam’ın Ekonomik Yapısında İnsan Modeli: Homo Economicus İle Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.1, ss.367-384.

Er-Reşid, A.M., (2010), *Önder, Lider, Komutan Hz. Peygamber (s.a.v)*, Çev.İzzet Marangozoğlu, İstanbul: Pınar Yayınları

Ersoy, H.,(2010), Kültürel Çevrenin Girişimcilik Tercihine Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss.71-77.

Fayol, H., (2008), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çev. M. Asım Çalıkoğlu, Ankara: Adres Yayınları.

Gökçe, O., (2001), *İçerik Çözümlemesi Teori, Metod, Uygulama*, Konya: Selçuk Ün. Vakfı Yayınevi.

Göze, A.,(2000), *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Guillén, M.F., (1994), *Models of Management (Work, authority, organization in a comparative perspective)*, London: The University of Chicago Press

Güney, S.,(2008), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güvenç, B., (1995), *Japon Kültürü*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Hançerlioğlu, O.,(1975), *İnanç Sözlüğü Dinler-Mezhepler-Tarikatlar-Efsaneler*,Ankara: Remzi Kitabevi.

Hassan, M. K., Hippler, W.J., (2014), “Entrepreneurship and Islam: An Overview”, *Econ Journal Watch*, May, 11, (2), ss.170-178.

Irimie, A.,(2013), “Influences of Judaism in Economy”, *Review of Economic Studies and Research*, No. 2, ss.71-80.

Kahraman, H.,(2006), “Fıkhi Düşünce ve Mezhepleşme Sürecinin Hadis Metinlerine Etkisi”, *İslam Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı: 4, ss: 583-597.

Kamlaa, R., Gallhofer, S., Haslam, J.,(2006), “Islam, Nature and AcSayıing: Islamic Principles and The Notion of AcSayıing for the Environment.”, *AcSayıing Forum*, 2006, Vol. 30, Issue 3, pp.245-265

Kapu, H., Aybas, M., (2009), “Yahudi, Hıristiyan Ve İslam Geleneklerinde İş Ahlakına Bakış: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Ocak, Sayı: 1, ss.73-94.

Karagöz, İ., vd., (2010), *Dini Kavramlar Sözlüğü*, Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.

Karahöyük, M., (2013), “Din ve Ekonomi İlişkisi”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:16, ss. 193-220.

Karataş, H.,(2013), Erken Dönem Japon Budizmi, *F.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 18:2, ss.53-67.

Kırbaçoğlu M.H., (2002), Alternatif Hadis Metodolojisi, Ankara: Kitabiyat.

Kirman, M. A., (2004), Din Sosyolojisi Terimleri Sözlüğü, İstanbul: Rağbet Yayınları.

Koç, H., Toplaoğlu, M.,(2010), Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım.

Köse, S.(2012), *İslam İş ve Ticaret Ahlakı*, İstanbul: İgiad Yayınları.

Leblebici, D. N., Kılıç, M., (2004), *İçerik Analizi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

Nakip, M.,(Ed.), (2006), *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*, İstanbul: Literatür Yayınları.

Marshall, G., (2009), *Sosyoloji Sözlüğü*, Çev. O. Akınhay, D.Kömürcü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Muhammad, A. U., (2012), “What Constitutes 'Business Ethics' in Islam?”, *African Journal of Business and Economic Research*, Vol. 7, No: 1, ss.115-123.

Oruçhan, O., (2011), *Hadis ve Bilim*, Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.

Örücü, E.,(2013), *Modern İşletmecilik*, Bursa:Dora Yayıncılık.

Özafşar, M. E., (2009), *Hadis İlmine Giriş*, İstanbul: Dem Yayınları.

Özafşar, M.E., (2006), “Sahih Hadis” Kavramı Üzerine Bir Çözümleme, *İslami Araştırmalar Dergisi*, Cilt 19, Sayı: 1, ss: 107-110.

Özbalcı, M., (2000), *Kültür Köprüsü*, Ankara: Akçağ Yayınları.

Özçelik, H., (2009), “Prof. Dr. İbrahim Canan Kütüb-i Sitte Muhtasarı Tercüme ve Şerhi (Tercüme ve Şerh Kısmı)”, *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, ss.223-235.

Özdaşlı, K., Aytar, O.,(2013) “The Effect of Cultural Infrastructure in Business Management: Comparison of Turkish and Japanese Business Cultures”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No.2, ss.434-444.

Özdaşlı, K., Aytaç, O.,(2014) “A Content Analysis On Management And Terms Related With Management In The Quran”, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7, (13), ss.157-172.

Özdemir, A.,(2013), *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Özdemir, V.,(2013), Hadislerin Sıhhat Açısından Taksimi Ve Hasen Hadis Istılâhının Ortaya Çıkışı, *Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı 45, ISSN 1302-4973, ss.67-110.

Pakdil, F.,(2004), “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, ss.167-183.

Ray, D. E., vd., (2014), “Refining normative stakeholder theory: insights from Judaism, Christianity, and Islam”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 11, No. 4, ss.331–356.

Robbins, S. P., Coulter, M., (2011), *Management*. Eleventh edition, Prentice Hall.

Robbins, S. P.,vd., (2013), *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Çev. Ed. Adem Ögüt, Ankara: Nobel Yayıncılık

Sarıkaya S., (1997), “Ehl-i Sünnet Devlet Telakkisinde İki Mesele: İdarî Sistem, Devlet Reisine İtaat”, *SDÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi*, sayı 4, ss.1-17.

Sandıkçı, S.K., (1991), *İlk Üç Asırda İslam Coğrafyasında Hadis*, Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.

Saruhan, S.C., Yıldız M.L.,(2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Sezen, S. (Ed.), (2014), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:382.

Şimşek, Ş., Çelik A.,(2014), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Kitabevi.

Şimşek, Ş.,(2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Adım Ofset.

Tezbaşaran, A.,A, (2008), *Liket Tipi Ölçek Hazırlama Klavuzu*, Mersin: Üçüncü Sürüm e-Kitap.

Turhan, M., Taşseven Ö.,(2010), “Yönetim Fonksiyonlarının Uygulandığı Alanlarda Ortaya Çıkan Hata Değerlerinin Oluşturduğu Yeni İlişkilerin Panel Veri Modelleri İle İrdelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:11, ss.128–153.

Tüz, M.V.,(2001), *Japon ve Amerikan Yönetim Modeli*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Ünal, İ.H., (2002), “Ebu Hanife ve Hadis”, *İslami Araştırmalar Dergisi*, Cilt 15, Sayı: 1-2, ss.75-81.

Vurgun, L., Öztop, S., (2011), “Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16.3, ss. 217-230.

Weber, M.(2008), *Kapitalizmin Ruhu ve Protestan Ahlakı*, Çev.Z.Gürata, Ankara: Ayraç Kitabevi Yayınları.

Weber, P. W., (1990). *Basic Content Analysis*, 2nd ed., California: Sage Publications.

Wimmer, R.D., Dominick, J.R.,(2000). *Mass Media Research: An Indroduction*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Yaran, C.S., (2004), “İslam And Islamic Myticism In Relation to Buddhism”, *Milel ve Nihal İnanç, Kültür ve Mitoloji Araştırmaları Dergisi*, Aralık, 2; 4, ss.13-34.

Yavuz, A.,(2012), “Gazzâlî’nin Yönetim Anlayışında, Hadis ve Sünnet Kültürünün Etkisi”, *Necmettin Erbakan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, sayı: 34, ss. 7-28.

Yıldırım, A., Şimşek, H.,(2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zaim, S., (2013), “*Seküler İktisat ile İslam İktisadının Mukayesesi 1*”, İslam Ekonomisinin Temelleri, İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Yayınları ; No. 6.

Zaman, G.A., Fahad K., Saleem, M.,(2013), “İslam and Management Principles: Evidence from Literature”, *Journal of Managerial Sciences*, Volume VII, Number 2, ss.207-212.

Zerenler, M., İraz, R.,(2006), “Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, ss.757-776.

## EKLER

## Ek 1-Referans Gösterilen Hadisler

| İDARE   |          |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                              |
|---------|----------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                                                           | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kaynak                                                                                                                       |
| 1       | 1375     | Cübeyr İbnu Mut'im (radıyallahu anh)                               | "Ey Abdümenafogulları, sizden kim halkı <b>idârede</b> bir sorumluluk deruhte ederse, Beytullah'ı gündüz veya gece herhangi bir saatte ziyaret edip namaz kılanı sakın menetmesin."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | [Tirmizî, Hacc 42, (868); Ebu Dâvud, Menâsik 53, (1894); Nesâî, Hacc 137, (5, 223); İbnu Mâce, İkâmetu's-Salât 149, (1254).] |
| 2       | 1712     | Ebû Hüreyre (radıyallâhu anh                                       | "Benî İsrail'i peygamberler (aleyhimusselâm) <b>idâre</b> ediyorlardı. Bir peygamber ölünce onun yerine ikinci bir peygamber geçiyordu. Ancak, benden sonra peygamber yok. Ama ardından halifeler gelecek ve çok olacaklar." Orada bulunanlar: "(Onlar hakkında) bize ne emredersiniz?" diye sordular. "Önceki biatınıza sadâkat gösterin. Onlara haklarını verin. Onlar üzerindeki haklarınızı (eda etmedikleri takdirde, kendilerinden değil) Allah'tan isteyin. Zîra Allah Teâlâ, <b>idâreleri</b> altındakilerin hukukunu onlardan soracaktır" | [Buhârî, Enbiyâ 50; Müslim, İmâret 44, (1842).]                                                                              |
| 3       | 1718     | Hasan el-Basrî, Ma'kıl İbnu Yesâr (radıyallâhu anh)'dan naklediyor | "Allah bir kimseyi başkaları üzerine çoban yapmış, o da <b>idaresi</b> altındakilere hile yapmış olarak ölmüş ise, Allah ona cennetini kesinlikle haram eder."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | [Buhârî, Ahkâm 8, Müslim, İman 227, (142); İmâret 21, (142).]                                                                |
| 4       | 6907     | Cübeyr İbnu Mut'im                                                 | "Benim sözümü işitip aynen tebliğ edenin yüzünü (Kıyamet-günü) Allah ak eylesin. Çünkü fıkıh (dolu hadisleri) yüklenen nice kimseler vardır ki, fakih değildir. Nice hadis taşıyıcıları vardır ki kendilerinden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | [İbnu Mâce, (3056)]                                                                                                          |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | daha fakih olana hadis götürürler. Üç haslet vardır ki, bunlar oldukça mü'min kalbi kin ve husûmet taşımaz: Ameli Allah rızası için ihlaslı yapmak, müslüman <b>idarecilere</b> hayırhah olmak, müslümanların cemaatine devam etmek... Çünkü Müslümanların duaları ona katılanların hepsini kuşatır." |  |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| İTAAT   |          |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|---------|----------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                                   | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Kaynak                                                                                                          |
| 1       | 41       | Avf İbnu Mâlik el-Eşca'î (radıyallahu anh) | "Allah Resulü'ne biat etmiyor musunuz?" dedi. Ellerimizi uzatarak: "Hangi şartlara uymak üzere biat edeceğiz ey Allah'ın Resulü?" dedik. Şu cevabı verdi: "Allah'a ibadet etmek ve O'na hiçbir şeyi ortak koşturmak, beş vakit namazı kılmak (verilen emirlere) kulak verip <b>itaat</b> etmek -ve bu sırada gizli bir kelime fısıldayarak devamla- "Halktan hiçbir şey istemeyin" buyurdu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Müslim, Zekat 108, (1043); Ebu Davud, Zekat 27, (1642); Nesâî, Salât, 5, (1, 229); İbnu Mâce, Cihâd 41, (2867). |
| 2       | 45       | Amr İbnu Ebî'l-Ahvas (radıyallahu anh)     | Hz. Peygamber (aleyhissalâtu vesselâm)'le birlikte Veda haccı'nda bulundum. Orada Hz. Peygamber (aleyhissalâtu vesselâm) irad ettiği hutbede önce Allah Teâla'ya hamd ü sena, hatırlatma ve tavsiyelerden sonra şöyle devam etti: "Hangi gün (bu günden) daha (mukaddes ve) haramdır? Bu soruyu üç kere tekrarladı. Cemaat: "el-Haccu'l-Ekber günü" diye cevap verdi. Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) devam etti: "Öyle ise bilin ki, kanlarınız, mallarınız, ırzlarınız, birbirinize, bu ayınızda, bu beldenizde şu gününüz nasıl haramsa öylece haramdır, mukaddestir. Bilin ki herkesin cinayetinden kendisi sorumludur. Hiçbir babanın cinayetinden oğlu sorumlu tutulmaz. Haberiniz olsun ki, Müslüman, Müslüman'ın kardeşidir. Bu sebeple, bir Müslüman'a, bizzat | Tirmizî, Fiten 2, (2610); Tefsir 2, (3087); Müslim, Hacc, 194, (1218).                                          |

|   |    |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |
|---|----|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|   |    |            | <p>kendisi helal kılmadıkça kardeşinin hiçbir şeyi helâl değildir. Bilin ki cahiliye devrinden kalan bütün faizler mülğadır, terk edilecek ve alınmayacak. Faize verilen paranın sâdece sermaye kısmını yâni aslını alacaksınız, -böylece ne zulüm ve haksızlık etmiş ne de zulme ve haksızlığa uğramış olacaksınız- Abbas İbnu Abdî'l-Muttalib'in faizi hâriç. Zira onun tamamı mülğadır, terkedilmiştir.(43) Haberiniz olsun ki, cahiliye devrinden kalan bütün kanlar da terkedilmiştir. (intikam peşine düşülmeyecek). İlga ettiğim ilk câhiliye kanı da el-Hâris İbnu Abdü'l-Muttalib'in kanıdır. Hâris,(44) Benu Leys'ten tuttuğu bir sütanneye bebeğini emzirtiyordu. Çocuğu Hüzeyl adında birisi (bir kavga sırasında attığı bir taşla kazâen) öldürmüştü. Sakın ha, kadınlara da iyi muamele yapın. Çünkü onlar yanınızda esir durumundadır. Onlara iyi muamelenin dışında (terk etmek dövmek gibi) bir başka şey yapmak hakkına sâhip değilsiniz. Ancak açık bir çirkinlikte bulunulursa o hâriç. Çirkin iş yapmaları hâlinde, önce yataklarını ayırın, (yine de devam edecek olurlarsa) yaralamayacak şekilde dövin. Bundan sonra <b>itaat</b> ederlerse, (onların yaptığına ayırma dövme gibi muamelelere) zulmen devam etmek için bir yol (bir bahâne) aramayın. Bilin ki, sizin kadınlarınız üzerinde bazı haklarınız var. Kadınlarınızın da sizler üzerinde bazı hakları vardır. Kadınlarınız üzerindeki haklarınız istemediğiniz kimselere yatağınızı çiğnetmemeleri, evlerinize hoşlanmadıklarınızın girmesine izin vermemeleridir. (Onların sizdeki hakları ise) yiyecek ve giyeceklerinde iyi davranmanızdır.</p> <p>Haberiniz olsun, şeytan şu beldenizde kendisine ebediyen tapılmayacağını idrak etmiştir. Fakat, sizin önemsemediğiniz şeylerde ona itaat devam edecek, bunlar da onu memnun kılacak (menfi neticeler hâsıl edecek)tır.</p> |          |
| 3 | 55 | İrbâz İbnu | "Size, buyurdu, Allah'a karşı takvada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tirmizî, |

|   |     |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                      |
|---|-----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |     | Sâriye<br>(radıyallahu<br>anh)              | bulunmanızı, başınızda Habeşli bir köle olsa bile emirlerini dinleyip <b>itaat</b> etmenizi tavsiye ederim. Zira, sizden hayatta kalanlar benden sonra nice ihtilaflar görecektir. Öyle ise size sünnetimi ve hidayet üzere olan Hulefâ-i Râşidîn'in sünnetini hatırlatırım, bunlara uyun ve dört elle sarılın. Sonradan çıkarılan şeylere karşı da son derece dikkatli ve uyanık olun. Zira (sünnette bulunana zıt olarak) her yeni çıkarılan şey bir bid'attır, her bid'at de dalalettir, sapıklıktır."                                                                          | İlim 16,<br>(2678); Ebu<br>Dâvud,<br>Sünne 6,<br>(4607).                                                             |
| 4 | 58  | Ebu Musa<br>(radıyallahu<br>anh)            | "Benim misalimle Cenab-ı Hakk'ın benimle göndermiş bulunduğu şeyin misâli şu adamın misali gibidir: "Bir adam kendi kavmine gelip: "Ben gözlerimle düşman ordusunu gördüm, tehlikeyi haber veriyorum, tedbir alın!" der. Kavminden bir kısmı tavsiyesine uyup, geceleyin, telaşa düşmeden oradan uzaklaşır. Bir kısmı da bu haberciye yalanlar ve yerinden ayrılmaz. Ancak sabahleyin ordu onları yakalar ve imha eder. İşte bu temsil bana <b>itaat</b> edip getirdiklerime uyanlarla, bana isyan edip Cenab-ı Hakk'tan getirdiklerimi tekzip edip yalanlayanları göstermektedir" | Buhârî,<br>Rikak 26;<br>Müslim,<br>Fezâil 15,<br>(2283).                                                             |
| 5 | 648 | İbnu Abbas<br>(radıyallahu<br>anhümâ)       | "Allah zekâtı, malınızda bâki kalan kirliliği temizlemek için farz kıldı. Nitekim, sizden sonrakilere kalması için de mirası farz kıldı. Kişinin kendi lehine biriktirdiği şeyin ne olduğunu sana haber vereyim mi? Bu, salihane bir kadındır. Yani nazar ettiği zaman kendini hoşnud kılacak, emrettiği zaman <b>itaat</b> edecek, evinden uzaklaştığı zaman (malını ve namusunu) koruyacak olan kadın."                                                                                                                                                                          | Ebu Dâvud,<br>Zekat 32,<br>(1664).                                                                                   |
| 6 | 994 | Hiz. Ebu<br>Hüreyre<br>(radıyallahu<br>anh) | "Allah yolundaki mücâhidin misâli (gündüzleri ve geceleri hiç ara vermeden oruç tutup, namaz kılan, Allah'ın âyetlerine de <b>itaatkâr</b> olan ve Allah yolundaki mücâhid, cihaddan dönünceye kadar namaz ve oruçtan hiç gevşemeyen kimse gibidir."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | [Buhârî,<br>Cihad 2;<br>Müslim,<br>İmâret 110,<br>(1878);<br>Tirmizî,<br>Fedâilu'l-<br>Cihâd 1,<br>(1619);<br>Nesâî, |

|    |      |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                              |
|----|------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |      |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Cihâd 17, (6, 19); Muvatta, Cihâd 1, (2, 443).]                                                                                              |
| 7  | 1038 | Muâz İbnu Cebel (radıyallahu anh)  | "Gazve iki çeşittir: Birincisi kişinin Allah'ın rızasını aramak için yaptığı gazvedir. Bu maksadla gazve yapan imama da <b>itaat</b> eder, en kıymetli şeyini harcar, ortağına kolaylık gösterir, fesaddan kaçınır. Bunun uykusu da uyanıklığı da tamamen kendisi için ücret olur. Bir de övünmek, riyâkârlıkta bulunmak ve kendini satmak için savaşan, imama isyan eden, arzda fesad çıkaran kimse vardır. Böyle gazveden asgarî ücreti bile elde edemez." | [Ebu Dâvud, Cihad 25, (2515); Nesâî, Cihad 46, (6, 49); Muvatta Cihad 18 (2, 466).]                                                          |
| 8  | 1725 | Hz. Enes (radıyallâhu anh)         | "Dinleyin ve <b>itaat</b> edin! Hattâ, üstünüze, başı kuru üzüm danesi gibi siyah Habeşli bir köle bile tayin edilmiş olsa, aranızda Kitabullah'ı tatbik ettikçe... (itaatten ayrılmayın)."                                                                                                                                                                                                                                                                  | [Buhârî, Ahkâm 4, Ezân 54, 56.]                                                                                                              |
| 9  | 1726 | Hz. Ebû Hüreyre (radıyallâhu anh)  | "Kim bana <b>itaat</b> etmişse mutlaka Allah'a <b>itaat</b> etmiştir. Kim de bana isyan etmiş ise, mutlaka Allah'a isyan etmiştir. Kim emîre <b>itaat</b> ederse mutlaka bana <b>itaat</b> etmiş olur. Kim de emîre isyan ederse mutlaka bana isyan etmiş olur."                                                                                                                                                                                             | [Buhârî, Ahkâm 1, Cihad 109; Müslim, İmaret 33, (1853); Nesâî, Bey'at 27, (7, 154).]                                                         |
| 10 | 1727 | Hz. İbnu Ömer (radıyallâhu anhümâ) | "Müslüman kişiye, hoşuna giden veya gitmeyen her hususta <b>itaat</b> etmesi gerekir. Ancak, masiyet (Allah'a isyan) emredilmişse o hariç, eğer masiyet emredilmişse, dinlemek de yok, <b>itaat</b> de yok."                                                                                                                                                                                                                                                 | [Buhârî, Ahkâm 4, Cihad 108; Müslim, İmâret 38, (1839); Tirmizî, Cihad 29, (1708); Ebû Dâvud, Cihad 86, (2626); Nesâî, Bey'at 34, (7, 160).] |
| 11 | 1729 | Ebû Hüreyre (radıyallâhu anh)      | "Kim <b>itaatten</b> dışarı çıkar ve cemaatten ayrılır ve bu halde ölürse, cahiliye ölümü"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | [Buhârî, Ahkâm 4;                                                                                                                            |

|    |      |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                     |
|----|------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|    |      | anh)                                      | ile ölür."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Müslim, İmâret 53, (1848); Nesâî, Tahrim 28, (7, 123); İbnu Mace, Fiten 7, (3948).] |
| 12 | 1832 | İbnu Ömer hazretleri (radıyallâhu anhümâ) | "Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) bir cemaatte oturduğu zaman, ashâbı için şu duayı okumadan nadiren kalkardı:<br>"Allahım! Bize korkundan öyle bir pay ayır ki, bu, sana karşı işlenecek günahlarla bizim aramızda bir engel olsun. <b>İtaatinden</b> öyle bir nasib ver ki, o bizi cennete ulaştırsın. Yakîninden öyle bir hisse lütfet ki dünyevî musibetlere tahammül kolaylaşsın. Allah'ım! Sağ olduğumuz müddetçe kulaklarımızdan, gözlerimizden, kuvvetimizden istifade etmemizi nasib et. Aynı şeyi bizden sonra gelecek olan neslimize de nasib et. İntikamımızı, bize zulmedenlerden almışlardan kıl (mazlumlardan değil). Bize tecavüz edenlere karşı bizi muzaffer kıl. Bize, dinî musibet verme. Dünyayı, ne asıl gayemiz kıl, ne de ilmimizin son hedefi. Bize merhametli olmayanı bize musallat etme." | [Tirmizî. Daavât 73, (3497).]                                                       |
| 13 | 2872 | İbnu Mes'ud (radıyallâhu anh)             | "Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) teşehhüd okuyunca şu meâlde zikirde, duada bulunuyordu: "Hamd Allah'adır, O'na sığınır, O'ndan mağrifet dileriz. Nefislerimizin şerrinden de O'na sığınırız. Allah kime hidâyet verirse onu kimse sapıtamaz, kimi de sapıtırsa onu kimse hidâyete götüremez. Şehâdet ederim ki, Allah'tan başka ilâh yoktur. Yine şehadet ederim ki, Muhammed O'nun kulu ve Resûlüdür. O'nu hak ile, kıyametten önce müjdeleyici ve korkutucu olarak gönderdi. Kim Allah ve Resûlüne <b>itaat</b> ederse doğru yolu bulmuştur. Kim de o ikisine isyan ederse, (bilsin ki) sadece kendisine zarar verir, Allah'a hiçbir zarar veremez."                                                                                                                                                              | [Ebû Dâvud, Salât 229, (1097, 1098).]                                               |

|    |      |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                  |
|----|------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | 3298 | Ebu Hüreyre (radiyallahu anh)                                                       | "Ey Allah'ın Resulü! Hangi kadın daha hayırlıdır?" dendi, "Kocasını bakınca onu sürura gark eden, emredince <b>itaat</b> eden, nefis ve malında, kocasının hoşuna gitmeye şöyle ona muhalefet etmeyen kadın!"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | [Nesâî, Nikâh 14, (6,68).]                                                                                       |
| 15 | 3303 | Amr İbnu'l-Ahvas (radiyallahu anh)                                                  | "Kadınlara karşı hayırhah olun. Çünkü onlar sizin yanınızda esirler gibidirler. Onlara iyi davranmaktan başka bir hakkınız yok, yeter ki onlar açık bir çirkinlik işlemesinler. Eğer işlerlse yatakta yalnız bırakın ve şiddetli olmayacak şekilde dövün. Size <b>itaat</b> ederlerse haklarında aşırı gitmeye bahane aramayın. Bilesiniz, kadınlarınız üzerinde hakkınız var, kadınlarınızın da sizin üzerinizde hakkı var. Onlar üzerindeki hakkınız, yatağınızı istemediklerinize çiğnetmemeleridir. İstemediklerinizi evlerinize almamalarıdır. Bilesiniz onların sizin üzerinizdeki hakları, onlara giyecek ve yiyeceklerinde iyi davranmanızdır."                                                                            | [Tirmizî, Tefsîr Tevbe, (3087).]                                                                                 |
| 16 | 4515 | Hiz. Ebû Hureyre (radiyallahu anh)                                                  | "Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm): "İmtina edenler hariç, bütün ümmetim cennete girecektir!" buyurmuşlardı. "İmtina edenler de kim?" dediler. "Kim bana <b>itaat</b> ederse cennete girer, kim asi olur (itaat etmezse) o imtina etmiş demektir!" buyurdular."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | [Buhârî, İ'tisam 2.]                                                                                             |
| 17 | 4789 | Abdurrahman İbnu Abdi'l-Ka'be, Abdullah İbnu Amr İbni'l-As (radiyallahu anhümâ) dan | "Benden önce her peygamber, ümmeti için hayır bildiği şeyi onlara öğretmekle mükellef idi. Onlar için şer bildiği şeyden de onları inzar etmesi (korkutması) gerekli idi. Bilesiniz, şu ümmetinizin afixeti önce gelenler hakkında kesin kılınmıştır. Sonrakiler belaya ve kötü addedeceğiniz bir kısım hallere maruz kalacaklardır. Birbirini takip eden fitneler gelecek. Mü'min: "Bu fitne helakimdir" diyecek. Sonra bu kalkacak, başka bir fitne gelecek. "Helakim işte bundan, işte bundan" diyecek. Öyleyse, kim ateşten uzak kalmayı ve cennete girmeyi dilerse, Allah'a ve ahiret gününe inanır olduğu halde ölümü karşılasın. İnsanlara, onların kendisine nasıl muamele etmelerini dilerse öyle muamelede bulunsun. Kim | [Müslim, İmaret 46, (1844); Nesâî, Bey'at 25, (7, 153); Ebu Davud, Fiten 1, (4248); İbnu Mace, Fiten 9, (3956).] |

|    |      |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |
|----|------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|    |      |                                  | bir imama biat edip samimiyetle sadakat sözü vermiş ise, elinden geldikçe ona <b>itaat</b> etsin. Bir başkası gelip, önceki ile münazaaya girişecek olursa sonradan çıkanın boynunu uçurun."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                              |
| 18 | 5046 | Hiz. Ali<br>(radıyallahu<br>anh) | <p>"Ümmetim on beş şeyi yapmaya başlayınca ona büyük belanın gelmesi vacib olur!" buyurmuşlardı. (Yanındakiler): "Ey Allah'ın Resulü! Bunlar nelerdir?" diye sordular. Aleyhissalâtu vesselâm saydı:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ganimet (yani millî servet, fakir fukaraya uğramadan sadece zengin ve mevki sahibi kimseler arasında) tedavül eden bir meta haline gelirse.</li> <li>* Emanet (edilen şeyleri emanet alan kimseler, sorumlu ve yetkililer, memurlar) ganimet (malı yerini tutup, yağmalayıp nefislerine helal) kıldıkları zaman.</li> <li>* Zekat (ödemeyi ibadet bilmeyip bir angarya ve) ceza telakki ettikleri zaman.</li> <li>* Kişi annesinin hukukuna riayet etmeyip, kadınına itaat ettiği;</li> <li>* Babasından uzaklaşıp ahabına yaklaştığı;</li> <li>* Mescitlerde (rızaı İlahî gözetmeyen husumet, alışveriş, eğlence ve siyasete vs. müteallik) sesler yükseldiği zaman.</li> <li>* Kavme, onların en alçağı (erzel) reis olduğu;</li> <li>* (Devlet otoritesinin yetersizliği sebebiyle tedhiş ve zulümle insanları sindiren zorba) kişiye zararı dokunmasın diye hürmet ettiği;</li> <li>* İpek (haram bilinmeyip erkekler tarafından) giyildiği;</li> <li>* (San'at, bale, konser gibi çeşitli adlar altında; bar, gazino, dansing ve salonlarda ve hatta televizyon ve film gibi çeşitli vasıtalarla yaygın şekilde) şarkıcı kadınlar ve çalgı aletleri edinildiği;</li> <li>* Bu ümmetin sonradan gelen nesilleri, önceden gelip geçenlere (çeşitli ithamlar ve bahanelerle) hakaret ettiği zaman artık kızıl rüzgârı, [zelzeleyi], yere batışı (hasfi) veya suret değiştirmeyi (meshi) [veya gökten taş yağmasını, (kazfi)]</li> </ul> | [Tirmizî, Fiten 39, (2211).] |

|    |      |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                 |
|----|------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |      |                                         | bekleyin."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                 |
| 19 | 5729 | Hiz. Aife<br>(radiyallahu<br>anhâ)      | "Kim Allah'a <b>itaat</b> etmeye nezrederse hemen itaat etsin. Kim de Allah'a isyan etmeye nezrederse, sakın isyan etmesin."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | [Buharî, Eyman 28; Muvatta, Nüzur 8, (2, 476); Ebu Davud, Eyman 22, (3289); Tirmizî, Nüzûr 2, (1526); Nesaî, Eyman 28, (7, 17); İbnu Mace, Kefarat 16, (2126).] |
| 20 | 5936 | İyaz İbnu Hımar<br>(radiyallahu<br>anh) | "Rabbim, bugün bana öğrettiği şeylerden bilmediklerinizi size öğretmemi emretti. (Ve buyurdu ki): "Benim bir kula verdiğim bir mal helaldir. Ben bütün kullarımı hanif (Müslüman, hakka taraftar) olarak yarattım. Ancak şeytanlar onlara gelip, (fitrî) dinlerinden alıp götürdüler, kendilerine helal kıldığım şeyleri haram kıldılar. Kendisine bir güç vermediğim şeyi bana şirk koşmalarını emrettiler." Allah Teala hazretleri arz ehline baktı ve Ehl-i Kitap'tan bir kısmı hariç onların Arap, acem hepsine öfkeleni ve dedi ki: "Ben seni imtihan etmek ve seninle de (başkasını) imtihan etmek üzere gönderdim. Sana, suyun yıkayıp (yok edemeyeceği) bir kitap gönderdim. Ta ki sen onu uyurken de uyanıkken de okuyasın!"<br>Allah Teala hazretleri bana, Kureyş'i ateşe vermemi (onlarla savaşmamı) emretti. Ben: "Ey Rabbim, bu durumda onlar başımı yararlar ve bir ekmek parçasına çevirirler!" dedim.<br>"Öyleyse, seni çıkardıkları gibi sen de onları (Mekke'den) çıkar! Onlara karşı gazada bulun da biz de sana yardım edelim; infakta bulun biz de sana infak edelim. Sen bir ordu gönder, biz de sana | [Müslim, Cennet 63, (2865).]                                                                                                                                    |

|    |      |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                     |
|----|------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|    |      |                             | <p>onun beş misli (yardımcı melek ordusu) gönderelim. Sana <b>itaat</b> edenlerle birlik ol, asilere karşı savaş!" buyurdu. Cennetlikler üç kısımdır:</p> <p>*Kuvvet sahibi, adaletli, sadaka veren ve muvaffak olanlar.</p> <p>*Bütün yakınlarına ve Müslümanlara karşı merhametli ve yumuşak kalpli olanlar.</p> <p>*İffetli, namuslu ve çoluk çocuk sahibi olanlar."</p> <p>Resulullah devamla dedi ki:</p> <p>"Cehennem ehli de beş kısımdır:</p> <p>*Akli olmayan zayıflar. Bunlar, aranızda tabi olarak bulunurlar, hiçbir ehle ve mala tabi değildirler.</p> <p>*Tamahkârlığını izhar etmeyen hain kişiler. Böylesi, bir kapıyı çalsa mutlaka ihanet eder.</p> <p>*Akşam, sabah her fırsatta malın ve ehlin hususunda seni aldatan adamlar.</p> <p>*Cimrilik ve yalanı da zikretti.</p> <p>*Bir de kötü huylu kaba sözlü insan."</p> <p>Resulullah devamla buyurdular ki:</p> <p>"Allah Teala hazretleri, bana mütevazı olmanızı emretti. Öyle ki, hiç kimse hiç kimseye karşı böbürlenmesin, hiç kimse hiç kimseye karşı tecavüzde bulunmasın."</p> |                     |
| 21 | 6569 | Ebu Ümâme (radıyallahu anh) | <p>"Mü'min, Allah'a takvada sonra en ziyade sâliha bir zevceden hayır görür. Böylesi bir kadına emretse <b>itaat</b> eder. Ona baksa sürur duyar, bir şeyi yapıp yapmaması hususunda yemin etse, kadın bunu yerine getirerek onu yeminden kurtarır, kadınından ayrılıp uzak bir yere gitse, kadın hem kendi namusu ve hem de adamın malı hususunda hayırhah ve dürüst olur.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | [İbnu Mace, (1857)] |
| 22 | 7196 | Hiz. Ömer (radıyallahu anh) | <p>"Şurası muhakkak ki riyanın azı dahi şirktir. Kim Allah'ın velisine düşmanlık yaparsa şüphesiz Allah ile savaşmaya çıkmış olur. Allah <b>itaatkâr</b>, takva sahibi ve halktan uzak duran öyle (kendi halinde) kullarını gerçekten sever ki, onlar görünmedikleri zaman aranmazlar (ehemmiyet verilmedikleri için, yoklukları kimsenin dikkatini çekmez), hazır bulundukları zaman (da meclislere,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | [İbnu Mace, (3989)] |

|    |      |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                     |
|----|------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|    |      |                                | ciddi meşguliyetlere) çağırılmazlar, tanınmazlar. Kalpleri pırıl pırıl hidayet kandilleridir. (Onları hiçbir şey şekke şüpheyeye atamaz.) Her müşkül meselenin, ağır belanın altından kalkarlar."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                     |
| 23 | 7325 | İbnu Ömer (radıyallahu anhüma) | Resûlullah aleyhissalâtu vesselâm'la beraberdik. Derken bir kavme uğradı. "Siz kimsiniz?" diye sordu. "Bizler Müslümanlarız!" dediler. Bir kadın tandırına yakacak atmakla meşguldü ve yanında bir oğlu vardı. Tandırın alevi yükselince kadın çocuğu uzaklaştırdı. Sonra kadın, Resûlullah aleyhissalâtu vesselâm'ın yanına geldi ve: "Sen Allah Resûlüsün öyle mi?" dedi. Aleyhissalâtu vesselâm: "Evet!" deyince, "Annem ve babam sana feda olsun! Allah Erhamu'r-Rahimîn (yani merhametli olanların en merhametlisi) değil mi?" dedi. Kadın, "Evet!" cevabını alınca bu sefer: "Allah'ın kullarına olan rahmeti, annenin yavrusuna olan merhametinden daha fazla değil mi?" diye sordu. Aleyhissalâtu vesselâm yine: "Elbette!" buyurdu. Kadın: "Anne çocuğunu asla ateşe atmaz! (daha merhametli olan Allah kullarını nasıl cehenneme atar?)" dedi. Bunun üzerine Aleyhissalâtu vesselâm ağlayarak başını eğdi. Sonra başını kadına doğru kaldırarak: "Şüphesiz Allah, hak yoldan sapıp O'na <b>itaat</b> etmeye tenezzül etmeyen ve tevhid kelimesini söylemekten imtina eden azgın kulundan başka kullarına azab vermeyecektir" buyurdu." | [İbnu Mace, (4297)] |

| MAKAM   |          |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |
|---------|----------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                                   | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                               | Kaynak                       |
| 1       | 174      | Avf İbnu Mâlik el-Eşca'î (radıyallahu anh) | "Ben ve yanakları kararmış kadın kıyamet günü şu iki şey gibi yan yanayız. -Hadisi rivayet eden Yezid İbnu Zürey, baş ve orta parmaklarıyla işaret yaptı.- O kadın ki, mevkii, <b>makamı</b> bulunan kocasından dul kalmıştır, (maddî imkânlarından başka) neseb ve | Ebu Dâvud, Edeb 130, (5149). |

|   |      |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                      |
|---|------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                                   | güzelliği yerindedir. Bütün bunlara rağmen (evlenmez) ve yetimler büyüyünceye veya ölünceye kadar kendini onlara hasreder."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                      |
| 2 | 4324 | Müstevred (radıyallahu anh)       | "Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki: "Kim bir müslüman(ı) gıybet ve şerefini payımal etmek) sebebiyle tek lokma dahi yese, Allah ona mutlaka onun mislini cehennemden tattıracaktır. Kime de müslüman bir kimse(ye yaptığı iftira, gıybet gibi bir) sebeple (mükâfaat olarak) bir elbise giydirilse, Allah Teâla Hazretleri mutlaka, onun bir mislini cehennemden ona giydirecektir. Kim de (malı, makamı olan büyüklerden) bir adam sebebiyle bir <b>makam</b> elde eder (orada salâh ve takva sahibi bilinerek para ve makama konmak için riyakarlıklara girer)se Allah Teâla Hazretleri Kıyamet günü onu mürâiler makamına oturtarak (rezil eder ve mürâilere münasib azabla azablandırır.)" | [Ebû Dâvud, Edeb 40, (4881).]                                                                                                                        |
| 3 | 4679 | Hz. Ebu Hüreyre (radıyallahu anh) | "Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki:<br>"Yedi kişi var, Allah onları hiçbir gölgenin olmadığı kıyamet gününde kendi gölgesinde gölgeler:<br>* Adil imam,<br>* Allah'a ibadet içinde yetişen genç,<br>* Tekrar dönünceye kadar kalbi mescide bağlı olan kimse,<br>* Allah için birbirlerini seven, Allah rızası için biraraya gelip, Allah rızası için ayrılan iki kişi,<br>* Güzel ve <b>makam</b> sahibi bir kadın tarafından davet edildiği halde: "Ben Allah'tan korkarım" de(yip icabet etmey)en kimse,                                                                                                                                                                                     | [Buhârî, Ezân 36, Zekât 16, Rikâk 24, Hudûd 19; Müslim 91, (1031); Muvatta 14, (952, 953); Tirmizî, Zühd 53, (2392); nesâî, Kudât 2, (8, 222, 223).] |

|   |      |                              |                                                                                                                                                                                                                   |               |
|---|------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|   |      |                              | * Sağ eliyle verdiğini sol eli görmeyecek kadar gizli bir şekilde sadaka veren kimse,<br>* Allah'ı tek başına zikrederken gözlerinden yaş boşanan kimse."                                                         |               |
| 4 | 6065 | Hız. Cabir (radıyallahu anh) | "Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki:<br>"İlmi, alimlere karşı böbürlenmek, cühela ile münakaşa etmek veya mevki <b>makam</b> elde etmek için öğrenmeyin. Kim bunu yaparsa ona ateş gerekir, ateş!" | İbnu Mace 254 |

| EMİR (YÖNETİCİ) |          |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                   |
|-----------------|----------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sıra No         | Hadis No | Nakleden                                  | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Kaynak                                                                                                                                            |
| 1               | 1026     | Ebu Hüreyre (radıyallahu anh)             | " <b>Emîriniz</b> , fâzıl veya fâcir her nasıl olursa olsun, (onun emri altında) cihad etmeniz size farzdır. Keza, namazı da fâzıl veya fâcir ve hatta kebâir işlemiş bile olsa her Müslümanın, arkasında kılması bütün Müslümanlara farzdır."                                                                                                                                                                         | [Ebu Dâvud, Cihâd 35, (2533).]                                                                                                                    |
| 2               | 1723     | Abdurrahman İbnu Semüre (radıyallâhu anh) | "Ey Abdurrahman! <b>Emîrlik</b> isteme. Eğer senin talebin üzerine sana <b>emîrlik</b> verilirse, istediğin şeyin sorumluluğu sana yüklenir. Eğer sen talibi olmadan sana <b>emîrlik</b> verilirse, o işte yardım görürsün. Bir iş için yemin eder, sonra da aksini yapmakta hayır görürsen, daha hayırlı gördüğün ne ise onu yap, ettiğin yemin için de kefârette bulun."                                             | [Buhârî, Ahkâm 5, 6, Eymân 1; Müslim, İmâret 19, (1652); Ebû Dâvud, Harâc 2, (2929); Tirmizî, Nüzûr 5, (1529); Nesâî, Adâbu'l-Kudât 5, (8, 225).] |
| 3               | 1724     | Ebû Musa (radıyallâhu anh)                | "Yanımda amcamın evlatlarından iki kişi daha olduğu halde Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm)'ın huzuruna girdim. Yanımdakilerden biri:<br>"Ey Allah'ın Resûlü! Allah'ın sana tevdi ettiği işlerden bazıları üzerine bizi <b>emîr</b> tayin et" dedi. Diğer de aynı talepte bulundu. Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm)'ın onlara cevabı şu oldu:<br>"Biz, -Allah'a kasem olsun- bu işe, onu talep eden veya ona hırs | [Buhârî, Ahkâm 7, 12, İcâre 8, İstîtâbe 2; Müslim, İmâret 7, (1733); Ebû Dâvud, Harâc 2, (2930); Nesâî, Adâbu'l-Kudât 4, (8, 224).]               |

|   |      |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      |
|---|------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                                      | gösteren hiç kimseyi tayin etmeyiz!"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                      |
| 4 | 1726 | Hz. Ebû Hüreyre (radiyallâhu anh)    | "Kim bana itaat etmişse mutlaka Allah'a itaat etmiştir. Kim de bana isyan etmiş ise, mutlaka Allah'a isyan etmiştir. Kim <b>emîre</b> itaat ederse mutlaka bana itaat etmiş olur. Kim de <b>emîre</b> isyan ederse mutlaka bana isyan etmiş olur."                                                                                                                                     | [Buhârî, Ahkâm 1, Cihad 109; Müslim, İmaret 33, (1853); Nesâî, Bey'at 27, (7, 154).] |
| 5 | 1728 | Hz. Ömer (radiyallâhu anh)           | "Size <b>emîrlerinizi</b> en hayırlıları kimlerdir, en şerirleri kimlerdir haber vereyim mi? Onların en hayırlıları sizlerin sevgisine mazhar olanlar, sizleri sevenlerdir; lehlerinde hayırla dua edersiniz, onlar da size hayır dua ederler. Ümerânızın şerirleri de sizin buğzettiklerinizdir, onlar da size buğzederler, siz onlara lânet edersiniz, onlar da size lânet ederler." | [Tirmizî, Fiten 77, (2265).]                                                         |
| 6 | 1731 | Hz. Aişe (radiyallâhu anhâ)          | "Allah bir <b>emîr</b> için hayır diledi mi ona doğru sözlü bir vezir nasib eder. Bu, ona unutulunca hatırlatır, hatırladığı zaman da yardım eder. Allah <b>emîre</b> hayır dilemezse, kötü bir vezir musallat eder. Bu vezir, ona unuttuğunu hatırlatmaz, hatırlayınca da yardımcı olmaz."                                                                                            | [Ebû Dâvud, Harâc 4, (2932); Nesâî, Bey'at 33, (7,159).]                             |
| 7 | 1734 | Cübeyr İbnu Nüfeyr (radiyallâhu anh) | " <b>Emîr</b> , halka karşı suizanna düşerse halkı ifsad eder."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | [Ebû Dâvud, Edeb 44, (4989).]                                                        |
| 8 | 2185 | Ebû Hüreyre (radiyallâhu anh)        | "Bir sefere üç kişi beraber çıkınca birini <b>emîr</b> (başkan) yapsınlar."                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | [Ebû Dâvud, Cihâd 87, (2609).]                                                       |
| 9 | 5802 | Ebu Zerr (radiyallahu anh)           | "Ey Ebu Zerr! Ben seni zayıf bir kimse görüyorum. Ben kendim için sevdiğimi senin için de aynen severim. Öyleyse iki kişi üzerine <b>emîr</b> olmayasın, yetim malına da velilik yapmayasın."                                                                                                                                                                                          | [Ebu Davud, Vesaya 4, (2868); Nesâî, Vesaya 10, (6, 255).]                           |

| İMAM (BAŞKAN) |          |          |       |        |
|---------------|----------|----------|-------|--------|
| Sıra No       | Hadis No | Nakleden | Hadis | Kaynak |

|   |      |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |
|---|------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 1038 | Muâz İbnu Cebel<br>(radiyallahu anh) | "Gazve iki çeşittir: Birincisi kişinin Allah'ın rızasını aramak için yaptığı gazvedir. Bu maksadla gazve yapan <b>imama</b> da itaat eder, en kıymetli şeyini harcar, ortağına kolaylık gösterir, fesattan kaçınır. Bunun uykusu da uyanıklığı da tamamen kendisi için ücret olur. Bir de övünmek, riyakârlıkta bulunmak ve kendini satmak için savaşı, <b>imama</b> isyan eden, arzda fesat çıkaran kimse vardır. Böyle gazveden asgarî ücreti bile elde edemez." | [Ebu Dâvud, Cihad 25, (2515); Nesâî, Cihad 46, (6, 49); Muvatta Cihad 18 (2, 466).]                                                                            |
| 2 | 1070 | Ebu Hüreyre<br>(radiyallahu anh)     | " <b>İmam</b> bir perdedir, onunla birlikte (düşmana karşı) savaş yapılır."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | [Buhârî, Cihâd, 109, Ahkâm 1; Müslim, İmâret 43, (1841), Ebu Dâvud, Cihâd 163, (2757); Nesâî, Büyû 30, (7, 155).]                                              |
| 3 | 1715 | İbnu Ömer<br>(radiyallâhu anhümâ)    | "Hepiniz çobansınız ve hepiniz sürünüzden mes'ulsünüz. <b>İmam</b> çobandır ve sürüsünden mes'ûldür. Erkek ailesinin çobanıdır ve sürüsünden mes'ûldür. Kadın, kocasının evinde çobandır, o da sürüsünden mes'ûldür. Hizmetçi, efendisinin malından sorumludur ve sürüsünden mes'ûldür. Kişi bâbasının malında çobandır, o da sürüsünden mes'ûldür"                                                                                                                | [Buhârî, Ahkâm 1, Cum'a 11, İstikrâz 20, Itk 17, 19, Vesâya 9, Nikâh 81, 90; Müslim, İmâret 20, (1829); Tirmizî, Cihâd 27, 1705; Ebû Dâvud, İmâret 1, (2928).] |
| 4 | 1716 | Amr İbnu Mürre                       | "Herhangi bir <b>imam</b> kapısını bir ihtiyaç ve istek sahibine, bir darda kalmışa örterse, kıyamet günü Allah da sema kapılarını onun ihtiyaç, istek ve darlığı karşısında kapatır"                                                                                                                                                                                                                                                                              | [Tirmizî, Ahkâm 6, (1332, 1333); Ebû Dâvud, Harâc 13, (2948).]                                                                                                 |
| 5 | 1720 | Ebû Said<br>(radiyallâhu anh)        | "Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki: "Kıyamet günü, insanların Allah'a en sevgili ve mekân olarak en yakın olanı, âdil <b>imamdır</b> . Kıyamet günü, insanların Allah'a en menfuru O'ndan mekân olarak en uzak olanı da zâlim sultandır."                                                                                                                                                                                                          | [Tirmizî, Ahkâm 4, (1329).]                                                                                                                                    |

|   |      |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                      |
|---|------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | 4679 | Hiz. Ebu Hüreyre (radıyallahu anh) | <p>"Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki:</p> <p>"Yedi kişi var, Allah onları hiçbir gölgenin olmadığı kıyamet gününde kendi gölgesinde gölgeler:</p> <p>* Adil <b>imam</b>,</p> <p>* Allah'a ibadet içinde yetişen genç,</p> <p>* Tekrar dönünceye kadar kalbi mescide bağılı olan kimse,</p> <p>* Allah için birbirlerini seven, Allah rızası için biraraya gelip, Allah rızası için ayrılan iki kişi,</p> <p>* Güzel ve makam sahibi bir kadın tarafından davet edildiğı halde: "Ben Allah'tan korkarım" de(yip icabet etmey)en kimse,</p> <p>* Sağ eliyle verdiğini sol eli görmeyecek kadar gizli bir şekilde sadaka veren kimse,</p> <p>* Allah'ı tek başına zikrederken gözlerinden yaş boşanan kimse."</p> | [Buhârî, Ezân 36, Zekât 16, Rikâk 24, Hudûd 19; Müslim 91, (1031); Muvatta 14, (952, 953); Tirmizî, Zühd 53, (2392); nesâî, Kudât 2, (8, 222, 223).] |
| 7 | 4788 | Hiz. Huzeyfe (radıyallahu anh)     | <p>"Ey Allah'ın Resulü! Biz cahiliye devrinde şer içerisinde idik. Allah bize bu hayrı verdi. Bu hayırdan sonra tekrar şer var mı?" diye sordum.</p> <p>"Evet var!" buyurdular. Ben tekrar: "Peki bu şerden sonra hayır var mı?" dedim.</p> <p>"Evet var! Fakat onda duman da var" buyurdular. Ben: "Duman da ne?" dedim.</p> <p>"Bir kavim var. Sünnetimden başka bir sünnet edinir; hidayetimden başka bir hidayet arar. Bazı işlerini iyi (maruf) bulursun, bazı işlerini kötü (münker) bulursun" buyurdular. Ben tekrar: "Bu hayırdan sonra başka bir şer kaldı mı?" diye sordum.</p> <p>"Evet! Buyurdular. Cehennem kapısına çağırın davetçiler var. Kim onlara icabet ederek o kapıya doğru giderse, onlar bunu ateşe</p> | [Buhârî, Fiten 11, Menakıb 25; Müslim, İmaret 51, (1847); Ebu Davud, Fiten 1, (4244, 4245, 4246, 4247).]                                             |

|   |      |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                  |
|---|------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                                                                                     | <p>atarlar" buyurdular. Ben: "Ey Allah'ın Resulü! Ben (o güne) ulaşırsam, bana ne emredersiniz?" dedim.</p> <p>"Müslümanların cemaatine ve <b>imamlarına</b> uy, onlardan ayrılma. [<b>İmam</b> sırtına (zulmen) vursa, malını (haksızlıkla) alsa da onu dinle ve itaat et!]" buyurdular.</p> <p>"O zaman ne cemaat ne de imam yoksa?" dedim. "O takdirde bütün fırkaları terket (kaç)! Öyle ki, bir ağacın köküne dışlerinle tutunmuş bile olsan, ölüm sana gelinceye kadar o vaziyette kal!" buyurdular."</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                  |
| 8 | 4789 | Abdurrahman İbnu Abdi'l-Ka'be, Abdullah İbnu Amr İbni'l-As (radiyallahu anhümâ) dan | <p>"Benden önce her peygamber, ümmeti için hayır bildiği şeyi onlara öğretmekle mükellef idi. Onlar için şer bildiği şeyden de onları inzar etmesi (korkutması) gerekli idi. Bilesiniz, şu ümmetinizin afiyeti önce gelenler hakkında kesin kılınmıştır. Sonrakiler belaya ve kötü addedeceğiniz bir kısım hallere maruz kalacaklardır. Birbirini takip eden fitneler gelecek. Mü'min: "Bu fitne helakimdir" diyecek. Sonra bu kalkacak, başka bir fitne gelecek. "Helakim işte bundan, işte bundan" diyecek. Öyleyse, kim ateşten uzak kalmayı ve cennete girmeyi dilerse, Allah'a ve ahiret gününe inanır olduğu halde ölümü karşılasın. İnsanlara, onların kendisine nasıl muamele etmelerini dilerse öyle muamelede bulunsun. Kim bir <b>imama</b> biat edip samimiyetle sadakat sözü vermiş ise, elinden geldikçe ona itaat etsin. Bir başkası gelip, önceki ile münazaaya girecek olursa sonradan çıkanın boynunu uçurun."</p> | [Müslim, İmaret 46, (1844); Nesâî, Bey'at 25, (7, 153); Ebu Davud, Fiten 1, (4248); İbnu Mace, Fiten 9, (3956).] |
| 9 | 5022 | (Hz. Huzeyfe (radiyallahu anh))                                                     | <p>"Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki: "Nefsim yed-i kudretinde olan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | [Tirmizî, Fiten 9, (2171).]                                                                                      |

|    |      |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                   |
|----|------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |      |                                                    | Zat-ı Zülcelal'e yemin olsun!<br><b>İmamınızı</b> öldürmedikçe,<br>kılıçlarınızı birbirinize<br>kullanmadıkça, dünyanıza<br>şerirleriniz varis olmadıkça<br>kıyamet kopmaz."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                   |
| 10 | 5099 | Sehl İbnu Sa'd<br>(radiyallahu anh)                | "Ey Allah'ın Resulü! dedim,<br>insanlar neden yaratıldı?"<br>"Sudan!" buyurdular.<br>"Ya cennet? dedim, o neden inşa<br>edildi?"<br>"Gümüş tuğladan ve altın<br>tuğladan! Harcı da kokulu misk.<br>Cennetin çakılları inci ve yakuttan,<br>toprağı da za'ferandır. Ona giren<br>nimete mazhar olur, eziyet<br>görmez, ebediyet kazanır, ölümle<br>karşılaşmaz. Elbisesi eskimez,<br>gençliği kaybolmaz."<br>Aleyhissalâtu vesselâm sözlerine<br>şöyle devam buyurdular: "Üç kişi<br>vardır duaları reddedilmez<br>(mutlaka kabul edilir):<br>* Adil <b>imam</b> (devlet başkanı).<br>* İftarını yaptığı zaman oruçlu.<br>* Zulme uğrayanın duası.<br>Allah, (mazlumun) duasını<br>bulutların fevkine çıkarır ve onlara<br>sema kapıları açılır ve Allah Teala<br>hazretleri:<br>"İzzetime yemin olsun! Vakti<br>uzasa da, duanı mutlaka kabul<br>edeceğim!" buyurur. | [Tirmizî Cennet<br>2, (2528).]                                                                                                    |
| 11 | 5872 | Hiz. Ebu Hureyre<br>(radiyallahu anh)<br>anlatıyor | "Resulullah (aleyhissalâtu<br>vesselâm) şöyle buyurdular:<br>"Üç kişi vardır ki, Allah kıyamet<br>gününde onlarla ne konuşur, ne<br>onlara nazar eder, ne de onları<br>günahlarından arındırır, onlara<br>elim bir azab vardır:<br>* Sahrada, fazla suyu bulunduğu<br>halde ondan yolcuya vermeyen<br>kimse, kıyamet günü Allah onun<br>karşısına çıkıp: "Bugün ben de<br>senden fazlımı (lütfümü)<br>esirgiorum, tıpkı senin (dünyada<br>iken) kendi elinin eseri olmayan<br>şeyin fazlasını esirgediğin gibi"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | [Buhari, Şirb 2,<br>Hiyel 12; Müslim,<br>İman 173, (108);<br>Ebu Davud, Büyû<br>62, (3474, 3475);<br>Nesâî, Büyû 6, (7,<br>247).] |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | <p>der.</p> <p>* İkinci vaktinden sonra, bir mal satın müştirisine Allah Teala'nın adını zikrederek bunu şu şu fiyatla almıştım diye yalandan yemin ederek, muhatabını inandıran ve bu suretle malını satan kimse.</p> <p>* Sırf dünyevî bir menfaat için bir <b>imam</b> a biat eden kimse; öyle ki, dünyalıktan istediklerini verirse biatinde sadıktır, vermezse sadık değildir."</p> |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| HALİFE  |          |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                 |
|---------|----------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                                     | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kaynak                                          |
| 1       | 1732     | Ebû Said ve Ebû Hüreyre (radıyallâhu anhümâ) | "Allah bir peygamber gönderdiği veya onun yerine bir <b>halife</b> getirdiği zaman mutlaka onun iki tane de yakını olmuştur: Biri ma'rufu emretmiş ve ona teşvik etmiş, diğeri de şerri emretmiş ve şerre teşvik etmiştir. Ma'sum (yani kötülükten korunmuş) olan, Allah'ın koruduğu kimsedir." | [Buharî, Ahkâm 42; Nesâî, Bey'at 32, (7, 158).] |
| 2       | 4791     | Hiz. Cabir (radıyallahu anh)                 | "Ümmetimin sonunda bir <b>halife</b> gelecek, malı sayarak değil, avuçlayarak dağıtacak." Hadisi (Hz. Cabir'den rivayet eden) Ebu Nadre ve Ebu'l A'la'ya: "Bunun Ömer İbnu Abdilaziz olmasına ne dersiniz?" diye sorulmuştu. Onlar: "Hayır, (değildir)!" dediler.                               | [Buharî, Ahkâm 42; Nesâî, Bey'at 32, (7, 158).] |
| 3       | 5935     | Ebu Saidil-Hudrî (radıyallahu anh)           | "Dünya caziptir, tatlıdır. Allah sizi buraya <b>halife</b> olarak göndermiştir, nasıl amel edeceğinize bakmaktadır. Aman uyanık olun! Dünyadan kaçın, kadından kaçın. Aman uyanık olun! Kimseyi, insanların korkusu, bildiği bir hakikati söylemekten alıkoymasın!"                             | [Tirmizî, Fiten 26, (2192).]                    |

| KOMUTAN |          |          |       |        |
|---------|----------|----------|-------|--------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden | Hadis | Kaynak |

|   |      |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                             |
|---|------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 442  | Ebu Hüreyre (radiyallahu anh) | "Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) kalabalık bir askerın katıldığı orduyu sefere çıkardı. Askerlere Kur'ân okumalarını tenbihledi. Ayrıca teker teker görerek herbirine Kur'an'dan bildikleri yerleri okumalarını tenbihliyordu. Derken sıra yaşça en genç birisine gelmişti. Ona: "Kur'an'dan sen ne biliyorsun ey falanca? diye sordu. Genç: "Ben, dedi, falan falan sureleri ve bir de Bakara suresini biliyorum." Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm): "Yani sen Bakara'yı biliyor musun?" diye sordu. "Evet!" cevabı üzerine: "Haydi yürü, seni askerlere <b>komutan</b> tayin ettim" dedi. Askerlerin ileri gelenlerinden biri atılıp: "Yemin olsun, Bakara'yı ezberlememe mâni olan şey, hükümleriyle amel edememek korkusundan başka birşey değildir" dedi. Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) şu tenbihte bulundu: "Kur'ân'ı öğrenin ve onu okuyun. Kur'ân-ı Kerîm'in onu öğrenip okuyan ve onunla amel eden kimse için durumunu, içi ağzına kadar misk dolu bir kutuya benzetebiliriz. Bu her tarafa koku neşreder. Kur'ân'ı öğrendiği halde, ezberinde olmasına rağmen okumayıp yatan kimse de ağzı sıkıca bağlanmış, hiç koku neşretmeyen misk kabı gibidir." | Tirmizî, Sevabu'l-Kur'ân 2, 2879. H.                                                                        |
| 2 | 1045 | Büreyde (radiyallahu anh)     | "Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) bir ordunun veya seriyyenin başına <b>komutan</b> tayin ettiği zaman, -hassaten <b>komutana</b> - Allah'a karşı muttaki olmasını, beraberindeki Müslümanlara da hayır tavsiye eder ve sonra şunları söylerdi: "Allah'ın adıyla ve Allah'ın rızası için savaşın. Allah'ı inkâr eden kâfirlerle çarpışın. Gazâ edin fakat ganimete hıyanet etmeyin, haksızlıkda bulunmayın, ölümlerin vücudlarına sataşp burun ve kulaklarını kesmeyin, (önünüze çıkan) çocukları öldürmeyin! Müşrik düşmanlarla karşılaşınca onları önce üç şeyden birine çağır: Bunlardan birine cevap verirlerse onlardan bunu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | [Müslim, Cihâd 3, (1731); Tirmizî, Siyer 48, (1617), Diyât, 14, (1408); Ebu Dâvud, Cihâd 90, (2612, 2613).] |

|   |      |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                       |
|---|------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                             | <p>kabul et ve artık dokunma! Önce İslâm'a dâvet et. İcâbet ederlerse hemen kabul et ve elini onlardan çek. Sonra onları yurtlarından muhâcirler diyarına hicrete dâvet et. Ve onlara haber ver ki, eğer bunu yapacak olurlarsa Muhacirler'e va'dedilen bütün mükâfaat ve vecibeler aynen onlara da terettüp edecektir. Hicretten imtina edecek olurlarsa bilsinler ki, Müslüman bedevîler hükmündedirler ve Allah'ın mü'minler üzerine câri olan hükmü onlara icra edilecektir; ganimet ve fey'den kendilerine hiçbir pay ayrılmayacaktır. Müslümanlarla birlikte cihâda katılırlarsa o hâriç, (o zaman ganimete iştirak ederler.) Bu şartlarda Müslüman olma teklifini kabul etmezlerse, onlardan cizye iste, müsbet cevap verirlerse hemen kabul et ve onları serbest bırak. Bundan da imtina ederlerse, onlara karşı Allah'tan yardım dile ve onlarla savaş. Bu durumda bir kale ahâlisini muhâsara ettiğinde onlar senden Allah ve Resûlü'nün ahd ve emânını talep ederlerse kabul etme; onlar için, kendine ve ashâbına ait bir emân tanı. Zira sizin kendi ahdinizi veya arkadaşlarınızın ahdini bozmanız, Allah'ın ve Resûlü'nün ahdini bozmaktan ehvendir. Eğer bir kale ahalisini kuşattığında onlar, senden Allah'ın hükmünü tatbik etmeni isterlerse sakın onlara Allah'ın hükmünü tatbik etme, lâkin kendi hükmünü tatbik et. Zira Allah'ın onlar hakkındaki hükmüne isâbet edip etmeyeceğini bilemezsin."</p> |                                                                                       |
| 3 | 2566 | Hz. Âişe (radiyallâhu anhâ) | <p>"Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) askerî bir birliğin başına bir adamı <b>komutan</b> yapmıştı. Bu zât arkadaşlarına namaz kıldırırken, her seferinde kırâatını kul hüvallahu ahad ile tamamlıyordu. Döndükleri zaman durumu Hz. Peygamber'e söylediler. Aleyhissalâtu vesselâm:<br/>"Sorun ona niçin öyle yapıyormuş?" buyurdu. Dediği gibi kendisine</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | [Buhârî, Ezân 106, Tevhîd 1; Müslim, Salât 263, (813); Nesâî, İftitah, 69, (2, 171).] |

|   |      |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                           |
|---|------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                                            | sorulmuştu."Çünkü O, Rahmân'ın sıfatıdır, ben onu okumayı seviyorum!" diye cevap verdi. Bunun üzerine Aleyhissalâtu vesselâm:<br>"Ona bildirin, Allah onu seviyor!" müjdesini verdi."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |
| 4 | 4271 | İbnu Ömer (radıyallahu anhümâ)             | "Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm) Mûta gazvesinde Zeyd İbnu Hârise (radıyallahu anhümâ)'yı emir ( <b>komutan</b> ) tayin etti ve dedi ki:<br>"Eğer Zeyd öldürülecek olursa, <b>komutan</b> Ca'fer'dir. Ca'fer öldürülecek olursa Abdullah İbnu Ravâha'dır" (radıyallahu anhüm).<br>Abdullah der ki: "Bu gazvede aralarında ben de vardım. (Bir ara) Cafer İbnu Ebî Talib (radıyallahu anh)'ı aradık. Onu ölümler arasında bulduk. Öyleydi ki cesedinin ön cephesinde doksan küsür ok ve mızrak yarası saydık." Bir rivayette de şu ziyadeyi ilave etmiştir: "Arka tarafında hiç yara yoktu."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | [Buhârî, Meğâzî 44.]                                                      |
| 5 | 4274 | Avf İbnu Mâlik el-Eşca'î (radıyallahu anh) | "Mûta gazvesine Zeyd İbnu Hârise (radıyallahu anh) ile birlikte çıktım. Bana Yemenli bir asker refâkat etti ki, üzerinde sadece bir kılıcı vardı. Müslümanlardan biri bir deve kesti. Yemenli, ondan derinin bir parçasını istedi, o da verdi. Yemenli ondan kendine bir nevi kalkan yaptı. Yolumuza devam ederken bir Rum birliğiyle karşılaştık. Onlar arasında, üzerinde müzehheb (altın işlemeli) eğer taşıyan sarı bir at üzerinde bir adam vardı. Adamın silahı da müzehheb idi. Rumî adam müslümanlara şiddetle saldırmaya başladı. Yemenli asker de bir kayanın arkasında saklanarak onu takibe başladı. Derken rumî ona uğradı. Yemenli kılıcıyla atın ayaklarını kırdı ve Rumî yere düştü. Hemen kılıcıyla üzerine atılıp adamı öldürdü. At (ta olanları) ve silahı aldı.<br>Allah Teâla Hazretleri müslümanlara zafer müyesser edince, Hâlid İbnu'l-Velid adama birini göndererek selebden (öldürdüğü kimsenin eşyalarından el koyduğu şeylerden) bazısını ondan aldı. | [Ebu Dâvud, Cihâd 148, (2719, 2720); Müslim, Cihâd 44, 45, (1753, 1754).] |

|   |      |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                       |
|---|------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                                | <p>Avf der ki: "Ben Hâlid'e gelerek, kendisine:<br/>         "Bilmiyor musun, Resulullah, selebin öldürene ait olduğuna hükmetmiştir!" dedim.<br/>         "Elbette biliyorum. Fakat aldıkları gözüme çok geldi!" dedi. Ben:<br/>         "Ya bunu adama geri verirsin, ya da durumu Aleyhissalâtu vesselâm'a söylerim!" dedim. Ama Hâlid, geri vermekten imtina etti."<br/>         Avf der ki: "Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm)'ın yanında toplanınca, ben Yemenlinin ve Halid'in yaptığı şeyleri hikaye ediverdim. Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm): "Ey Hâlid niye böyle yaptın?" diye sordu. Hâlid: "Bu gözüme çok göründü!" dedi.<br/>         Aleyhissalâtu vesselâm:<br/>         "Ondan ne aldı isen geri ver!" dedi.<br/>         Ben:<br/>         "Ey Hâlid! Al işte, ben sana (böyle yapman gerektiğini) söylemedim miydi?" dedim. Resulullah: "Bu da ne demek?" buyurdu. Ben de anlattım.<br/>         Bunun üzerine Resulullah öfkeleni ve:<br/>         "Ey Hâlid, ona geri verme! Siz benim <b>komutanlarımı</b> bana bırakır mısınız hiç! Sizin ve <b>komutanlarımın</b> misali, deve veya koyun çobanı tutulup da onları güden, sulama vakti gelince havuza götüren çoban ve sürüsüne benzersiniz. Sürü gelir havuza girer, temiz suyu içer, çobana bulanığı kalır. Temizi size bulanığı <b>komutanlarıma</b>."</p> |                                                                                                                                       |
| 6 | 4435 | İbnu Ömer (radiyallahu anhümâ) | <p>"Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm) askeri bir sefere hazırlamış, askerlerin başına da Üsâme İbnu Zeyd'i <b>komutan</b> yapmıştı. (Üsâme siyahi bir azadlının oğlu olması hasebiyle) onun <b>komutanlığından</b> memnun kalmayan bazı kimseler dedikodu yaptılar. (Söylenen yersiz sözler kulağına ulaşmış olan) Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm):<br/>         "Onun <b>komutanlığı</b> hususunda dedikodu yapan sizler, aynı dedikoduyu daha önce babasının <b>komutanlığı</b> için</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>[Buhârî, Fezâilu'l-Ashab 17, Megâzî 42, 87, Eymân 2, Ahkam 33; Müslim, Fezailu's-Sahabe 63, (2426); Tirmizî, Menakıb, (3819).]</p> |

|   |      |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |
|---|------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|   |      |                            | de yapmıştınız. Allah'a yemin olsun! O <b>komutanlığa</b> layık idi. Ve o, bana, insanların en sevgililerindendi. Bu da, bana ondan sonra insanların en sevgili olanlarındandır" buyurdu."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |
| 7 | 6019 | Abdurrahman İbnu Ebi Leyla | "Babam Ebu Leyla, Hz. Ali (radiyallahu anh) ile akşamları biraraya gelip sohbet ederlerdi. Hz. Ali, kışta yaz elbiseleri, yazda da kış elbiseleri giyerdi. Biz (babama bunun hikmetini bir) sorsanız! dedik. O da sordu. Ali (radiyallahu anh) şu açıklamayı yaptı:<br>"Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm), Hayber günü, gözümden rahatsız olduğum bir sırada, bana adam göndererek yanına çağırdı. Ben:<br>"Ey Allah'ın Resulü dedim, gözlerimden hastayım, (vereceğiniz vazifeyi yapamamaktan endişe ederim)" dedim. Bunun üzerine, gözüme mübarek tükürüklerinden sürüp, bir de:<br>"Allahım, ondan sıcak ve soğukun vereceği rahatsızlıkları kaldırı!" diye dua buyurdular. O günden sonra ne sıcakta terledim, ne de soğukta üşüdüm" açıklamasını yaptı."<br>Hz. Ali, ilaveten Resulullah'ın şöyle buyurduğunu anlattı:<br>"Yarın, Hayber'in fethi için öyle bir zatı <b>komutan</b> yapacağım ki, o Allah'ı ve Resulü'nü hakkıyla sever, Allah ve Resulü de onu severler. O cepheden kaçacak biri de değildir." | [İbnu Mace, (117)] |

| SULTAN  |          |                                     |                                                                                                                                                      |                                                                                |
|---------|----------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                            | Hadis                                                                                                                                                | Kaynak                                                                         |
| 1       | 96       | Ebu Saîd (radiyallahu anh)          | "Zâlim sultanın yanında gerçeği söylemek en büyük cihaddandır"                                                                                       | Ebu Dâvud, Melâhim 17, (4344); Tirmizî 13, (2175); İbnu Mace, Fiten 20, (4011) |
| 2       | 690      | Saffân İbnu Assâl (radiyallahu anh) | "İki Yahudi konuşuyorlardı, biri arkadaşına: "Gel seninle şu Peygamber (aleyhissalâtu vesselâm)'e gidelim ve birşeyler soralım" dedi. Arkadaşı: "Ona | [Tirmizî, İsti'zan 33, (2734), Tefsir, Benû İsrail                             |

|   |      |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                  |
|---|------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|   |      |                             | <p>peygamber deme" diye müdahale edip ekledi: "Şayet o, kendisinden "peygamber" diye bahsettiğini duyacak olursa sevincinden gözleri dört olur." Beraberce gidip Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm)'a imtihan niyetiyle dokuz açık ayetten soru sordular. Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) onlara "Allah'a hiç bir şeyi ortak kılmayın, hırsızlık yapmayın, zina fazihasını işlemeyin. Allah'ın haram kıldığı cana kıymayın, mâsum kişiyi öldürtmek için <b>sultana</b> gammazlamayın, sihir yapmayın, fâiz yemeyin, günahsız kadına zinâ iftirası atmayın, savaş sırasında cepheyi koyup kaçmayın, ey Yahudiler, bilhassa sizin için söylüyorum, cumartesi günü yasağını ihlâl etmeyin" dedi. Saffân der ki: "Bu cevap üzerine Yahudiler, Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm)'ın el ve ayaklarını öptüler ve: "Şehâdet ederiz ki, sen peygambersin" dediler. Saffân diyor ki: Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) onlara: "Öyleyse niye bana uymuyorsunuz?" diye sordu. Onlar: "Davud (aleyhisselam), neslinden peygamber kesilmesin diye dua etti. Biz, sana uyduğumuz takdirde Yahudilerin bizi öldürmesinden korkuyoruz" cevabını verdiler.</p> | (3143); Nesâî, Tahrîm 18, (7, 111); İbnu Mâce, Edeb 16, (3705).] |
| 3 | 1720 | Ebû Said (radıyallâhu anh)  | <p>"Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki: "Kıyamet günü, insanların Allah'a en sevgili ve mekân olarak en yakın olanı, âdil imamdır. Kıyamet günü, insanların Allah'a en menfuru O'ndan mekân olarak en uzak olanı da zâlim sultandır."</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | [Tirmizî, Ahkâm 4, (1329).]                                      |
| 4 | 1730 | Ebû Bekre (radıyallâhu anh) | <p>"Resûlullah (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki: "Kim Allah'ın yeryüzündeki sultanını alçaltırsa, Allah da onu alçaltır."</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | [Tirmizî, Fiten 47, (2225).]                                     |
| 5 | 4932 | Muhârik                     | <p>"Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm)'a bir adam gelerek: "Ey Allah'ın Resulü!</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | [Nesâî, Tahrîm 21, (7, 113).]                                    |

|   |      |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                         |
|---|------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                                 | <p>Bir adam gelip malımı almaya kalkarsa (ne yapayım)?" dedi.</p> <p>"Ona Allah'ı hatırlat!" cevabını verdi.</p> <p>Adam tekrar:</p> <p>"Hatırlamazsa! ne yapayım?)" dedi.</p> <p>Aleyhissalâtu vesselâm:</p> <p>"Etrafındaki Müslümanlardan yardım talep et!" buyurdu. Adam:</p> <p>"Etrafımda hiç Müslüman yoksa ne yapayım?" dedi.</p> <p>"Öyleyse sultandan yardım iste!" buyurdu. Adam:</p> <p>"Sultan benden uzaksa?" dedi.</p> <p>Aleyhissalâtu vesselâm:</p> <p>"Bir ahiret şehidi oluncaya veya malını koruyuncaya kadar malın için mücadele et!" buyurdular."</p> |                                                                                         |
| 6 | 5652 | Hiz. Aişe (radiyallahu anhâ)    | <p>"Hangi kadın velisinin izni olmaksızın nikâhlanırsa onun nikâhı batıldır!" buyurdular ve bunu üç kere tekrar ettiler. Devamla: "Eğer kocası zıfâf yaptıysa, kadının fercinden helal addetmiş olması sebebiyle mehir kadınındır. Eğer (veliler) ihtilafa düşerlerse, sultan, velisi olmayanların velisidir."</p>                                                                                                                                                                                                                                                          | [Ebu Davud, Nikah 20, (2083); Tirmizî, Nikah 14, (1102).]                               |
| 7 | 5968 | İbnu Abbas (radiyallahu anhümâ) | <p>"Badiyede (kırdâ, sahrada, köyde) yaşayan kabalaşır, av peşinden koşan gaflete düşer. Sultanın kapısına gelen fitneye düşer. Kişi sultana yakınlığı artırdığı nispette Allah'tan uzaklaşır."</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | [Ebu Davud, Sayd 4, (2859, 5860); Tirmizî, Fiten 69, (2257); Nesâî, Sayd 24, (7, 195).] |
| 8 | 7205 | Ebu Ümâme radiyallahu anh       | <p>"Resûlullah (hacc esnasında) birinci cemrenin yanında iken yanına bir adam gelerek: "Ey Allah'ın Resulü! Hangi cihad efdaldır?" dedi. Aleyhissalâtu vesselâm adama cevap vermedi. Adam ikinci cemrede görünce tekrar aynı şeyi sordu. Resûlullah yine sükut buyurdular. Akabe taşlamasını yapınca, bineğine binmek üzere, ayağını üzengiye koyunca: "Soru sahibi nerdedir?" dedi. Adam da: "İşte benim ey Allah'ın Resulü!" dedi.</p> <p>Aleyhissalâtu vesselâm: "(En efdal cihad) Zalim sultana karşı hakkı söylemektir!" buyurdular."</p>                              | [İbnu Mâce 4012]                                                                        |

|   |      |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |
|---|------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 9 | 7208 | İbnu Ömer<br>radıyallahu<br>anhüma | <p>"(Bir gün) Resûlullah Aleyhissalâtu vesselâm yanımıza gelip şöyle buyurdular: "Ey muhacirler! Beş şey vardır, onlarla imtihan olacağınız zaman (artık cemiyette hiçbir hayır kalmamıştır. Onların siz hayatta iken zuhurundan Allah'a sığınırım. (Bu beş şey şunlardır:)</p> <p>1) Zina: Bir millette zina ortaya çıkar ve alenî işlenecek bir hale gelirse, mutlaka o millette tâun hastalığı yaygınlaşır ve onlardan önce gelip geçmiş milletlerde görülmeyen hastalıklar yayılır.</p> <p>2) Ölçü-tartıda hile: Ölçü ve tartıyı eksik yapan her millet mutlaka kıtlık, geçim sıkıntısı ve sultanın zulmüne uğrar.</p> <p>3) Zekat vermemek: Hangi millet mallarının zekatını vermezse mutlaka gökten yağmur kesilir. Hayvanlar da olmasaydı tek damla yağmur düşmezdi.</p> <p>4) Ahdin bozulması: Hangi millet Allah ve Resûlünün ahdini (yani düşmanla yaptığı anlaşmayı) bozarsa, Allah Teâla hazretleri o millete, kendilerinden olmayan bir düşmanı musallat eder ve ellerindeki (servet)lerin bir kısmını onlar alır.</p> <p>5) Kitabullahla hükmetmeyi terk: Hangi milletin imamları Kitabullahla ameli terk ederek Allah'ın indirdiği hükümlerden işlerine gelenleri seçerlerse, Allah onları kendi aralarında savaştırır."</p> | İbnu Mâce 4019 |
|---|------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|

| DEVLET REİSİ |          |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                              |
|--------------|----------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Sıra No      | Hadis No | Nakleden                                         | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kaynak                                                                       |
| 1            | 4138     | İbnu Amr<br>İbni'l-Âs<br>(radıyallahu<br>anhümâ) | "Allah ilmi [verdikten sonra], insanların [kalbinden] zorla söküp almaz. Fakat ilmi, ülemâyı kabzetmek suretiyle alır. Ülemâ kabzedilir, öyle ki, tek bir âlim kalmaz. Halk da cahilleri kendine <b>reis</b> yapar. Bunlara meseleler sorulur, onlar da ilme dayanmaksızın [kendi reyleriyle] | [Buhârî, İlm 34, İ'tisam 7; Müslim, İlm 13, (2573); Tirmizî, İlm 5, (2654).] |

|   |      |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |
|---|------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|   |      |                                                | fetva verirler, böylece hem kendilerini hem de başkalarını dalâlete atarlar."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |
| 2 | 5046 | Hiz. Ali<br>(radiyallahu<br>anh)<br>anlatıyor: | <p>"Resulullah (aleyhissalâtu vesselâm) (bir gün):</p> <p>"Ümmetim on beş şeyi yapmaya başlayınca ona büyük belanın gelmesi vacib olur!" buyurmuşlardı.</p> <p>(Yanındakiler): "Ey Allah'ın Resulü! Bunlar nelerdir?" diye sordular.</p> <p>Aleyhissalâtu vesselâm saydı:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ganimet (yani millî servet, fakir fukaraya uğramadan sadece zengin ve mevki sahibi kimseler arasında) tedavül eden bir meta haline gelirse.</li> <li>* Emanet (edilen şeyleri emanet alan kimseler, sorumlu ve yetkililer, memurlar) ganimet (malı yerini tutup, yağmalayıp nefislerine helal) kıldıkları zaman.</li> <li>* Zekat (ödemeyi ibadet bilmeyip bir angarya ve) ceza telakki ettikleri zaman.</li> <li>* Kişi annesinin hukukuna riayet etmeyip, kadınına itaat ettiği;</li> <li>* Babasından uzaklaşıp ahabına yaklaştığı;</li> <li>* Mescidlerde (rızaı İlahî gözetmeyen husumet, alışveriş, eğlence ve siyasata vs. müteallik) sesler yükseldiği zaman.</li> <li>* Kavme, onların en alçağı (erzel) <b>reis</b> olduğu;</li> <li>* (Devlet otoritesinin yetersizliği sebebiyle tedhiş ve zulümle insanları sindiren zorba) kişiye zararı dokunmasın diye hürmet ettiği;</li> <li>* İpek (haram bilinmeyip erkekler tarafından) giyildiği;</li> <li>* (San'at, bale, konser gibi çeşitli adlar altında; bar, gazino, dansing ve salonlarda ve hatta televizyon ve film gibi çeşitli vasıtalarla yaygın şekilde) şarkıcı kadınlar ve çalgı aletleri edinildiği;</li> <li>* Bu ümmetin sonradan gelen nesilleri, önceden gelip geçenlere (çeşitli ithamlar ve bahanelerle) hakaret ettiği zaman artık kızıl rüzgârı, [zelzeleyi], yere batışı (hasfı) veya suret değiştirmeyi (meshi) [veya gökten taş yağmasını, (kazfı)] bekleyin."</li> </ul> | [Tirmizî, Fiten 39, (2211).] |

|   |      |                                   |                                                                                                                                                                                                                            |                                                      |
|---|------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 3 | 5874 | Hz. Ebu Hureyre (radiyallahu anh) | "Üç kişi vardır, kıyamet günü Allah Teala hazretleri onlara konuşmaz, nazar etmez, günahlardan da arındırmaz, onlara elim bir azab vardır:<br>* Zina eden yaşlı,<br>* Yalan söyleyen devlet reisi,<br>* Büyüklenen fakir." | [Müslim, İman 172, (107); Nesâî, Zekat 77, (5, 86).] |
|---|------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|

| LİDER   |          |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
|---------|----------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                      | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Kaynak                                                                  |
| 1       | 965      | Ebu Hüreyre (radiyallahu anh) | "Biz öne geçen sonuncularız. Ben uyurken bana arzın hazineleri getirildi. Elime altından iki bilezik kondu. Bunlar benim nazarımda büyüdüler ve beni kederlendirdiler. Bana: "Bunlara üfle" diye vahyedildi. Ben de üfledim, derken uçup gittiler. Ben bunları, çıkacak olan ve aralarında bulunduğum iki yalancı olarak tevil ettim: Birisi Sana'nın <b>lideri</b> , diğeri de Yemâme'nin <b>lideri</b> dir." | [Buhârî, Ta'bir 40, 70; Müslim, Rûya, 22, (2274), Tirmizî, 10, (2293).] |

| VEZİR   |          |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                          |
|---------|----------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                    | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kaynak                                                   |
| 1       | 1731     | Hz. Aişe (radiyallâhu anhâ) | Hz. Peygamber (aleyhissalâtu vesselâm) buyurdular ki:<br>"Allah bir emîr için hayır diledi mi ona doğru sözlü bir vezir nasib eder. Bu, ona unutulunca hatırlatır, hatırladığı zaman da yardım eder. Allah emîre hayır dilemezse, kötü bir <b>vezir</b> musallat eder. Bu <b>vezir</b> , ona unuttuğunu hatırlatmaz, hatırlayınca da yardımcı olmaz." | [Ebû Dâvud, Harâc 4, (2932); Nesâî, Bey'at 33, (7,159).] |

| VALİ    |          |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                           |
|---------|----------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Sıra No | Hadis No | Nakleden                                         | Hadis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kaynak                    |
| 1       | 4784     | İbnu Amr<br>İbni'l-As<br>(radıyallahu<br>anhümâ) | "Size İran ve Bizans'ın hazineleri açılınca, nasıl bir kavim olacaksınız?" diye sormuştu. Abdurrahman İbnu Avf: "Allah'ın emrettiği şekilde oluruz!" dedi. Aleyhissalâtu vesselâm:<br>"Bilakis, sizler birbirinizle münafese (menfaat yarışı) edecek, hasedleşecek sonra da birbirinizden yüz çevirecek ve kinleşeceksiniz. Daha sonra da muhacirlerin miskin (ve zayıf olan)larına gidip bir kısmını diğeri üzerine <b>valiler</b> yapacaksınız." | [Müslim, Zühd 7, (2962).] |

## Ek-2 Anket Formu Örneği

### İŞLETME, KAMU ve SİVİL TOPLUM KURULUŞU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM ve YÖNETİCİ YARGILARINA YÖNELİK TUTUMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI ANKETİ

Değerli katılımcı, bu anket Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen bir doktora tezinin “İşletme, Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticilerinin Yönetim ve Yönetici Yargılarına Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması” adlı uygulama kısmı için yapılmaktadır. Bilimsel amaçlara hizmet etmek amacıyla hazırlanan bu anketle elde edilen veriler kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, yardımlarınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla...(Danışman: Doç.Dr. Kürşat ÖZDAŞLI)

SDÜ Doktora Öğrencisi  
Oğuzhan AYTAZ

#### I.BÖLÜM

| DEMOGRAFİK BİLGİLER      |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KİŞİSEL BİLGİLER         | Cinsiyet                                                                                                                                      | ( )Erkek ( )Kadın                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | Yaşınız                                                                                                                                       | ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35<br>( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50<br>( ) 51-55 ( ) 56-60 ( ) 61-61+                                                                                                                                                  |
|                          | Medeni Durum                                                                                                                                  | ( )Evli ( )Bekar                                                                                                                                                                                                                                  |
|                          | Sektör                                                                                                                                        | ( )Özel Sektör ( )Kamu Sektörü ( )Sivil Toplum Kuruluşu                                                                                                                                                                                           |
|                          | Toplam Çalışma Süresi                                                                                                                         | ( )1-5 Yıl ( )6-10 Yıl ( )11-15 Yıl<br>( )16-20 Yıl ( )21 Yıl ve Üzeri                                                                                                                                                                            |
|                          | Yöneticilik Süresi                                                                                                                            | ( )1-5 Yıl ( )6-10 Yıl ( )11-15 Yıl<br>( )16-20 Yıl ( )21 Yıl ve Üzeri                                                                                                                                                                            |
|                          | Eğitim Durumu                                                                                                                                 | ( )İlkokul ( )Ortaokul<br>( )Lise ( )Önlisans<br>( )Lisans ( )Yüksek Lisans<br>( )Doktora ( )Diğer.....                                                                                                                                           |
|                          | (Lisans Mezunu iseniz)<br>Mezun Olunan Bölüm                                                                                                  | ( )İşletme ( )İktisat<br>( )Kamu Yönetimi ( )Uluslararası İlişkiler<br>( )Maliye ( )Çalışma Ekonomisi<br>( )Ekonometri ( )Hukuk<br>( )Mühendislik ( )Tıp<br>( )Sağlık Yönetimi ( )Turizm<br>( )Eğitim Bilimleri ( )Din Bilimleri<br>( )Diğer..... |
| Gelir Durumu (Aylık-TL-) | ( )1501-2000 ( )2001-2500<br>( )2501-3000 ( )3001-3500<br>( )3501-4000 ( )4001-4500<br>( )5001-5500 ( )5501-6000<br>( )6001-6500 ( )6500 üstü |                                                                                                                                                                                                                                                   |

| ◀1 Kesinlikle Katılmıyorum◀                                                                                                                                                                                                                                          |    |                                                                                                                | ▶ Kesinlikle Katılıyorum 5▶ ) |              |            |             |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ, YÖNETİM UYGULAMALARI ve ASTLARIN TUTUMLARI İLE İLGİLİ YÖNETİCİ YARGILARI<br>Aşağıda yer alan ifadeleri genel görüşlerinize uygunluk düzeyine göre<br>1 Kesinlikle katılmıyorum – 5 Kesinlikle katılıyorum<br>arasında puan vererek belirtiniz. |    |                                                                                                                | Kesinlikle<br>Katılmıyorum    | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
| YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ                                                                                                                                                                                                                                                 | 1  | Yöneticiler alçak gönüllü ve mütevazı olmamalıdır.                                                             | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2  | Yöneticiler her zaman ve her koşulda doğru söylememelidir.                                                     | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3  | Yöneticiler olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                                      | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4  | Yöneticiler örgüt üyelerini dış etkilere karşı her zaman ve her koşulda savunmamalıdır.                        | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5  | Yöneticiler sorumluluk sahibi olmalıdır.                                                                       | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 6  | Yöneticiler örgüt üyeleri arasında adil davranmalıdır                                                          | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7  | Yöneticiler dürüst, güvenilir ve saygın olmalıdır.                                                             | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8  | Yöneticiler örgüt üyelerine karşı yardımsever olmalıdır.                                                       | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 9  | Yöneticiler örgüt üyeleri tarafından sevilmelidir.                                                             | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10 | Yöneticiler örgüt üyelerinin sorunlarına duyarlı olmalıdır.                                                    | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 11 | Yöneticiler bilgiye önem vermeli ve bilgiye dayalı olarak karar vermelidir.                                    | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 12 | Yöneticiler dindar olmalıdır.                                                                                  | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| YÖNETİM UYGULAMALARI                                                                                                                                                                                                                                                 | 13 | Yönetici atamalarında arkadaşlık (Sosyal) ilişkileri dikkate alınmalıdır.                                      | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14 | Yönetici atamalarında yakınlık (Kan bağı) ilişkileri dikkate alınmalıdır                                       | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 15 | Kurulan her örgüt içinde hiyerarşik bir yapı olmalıdır.                                                        | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 16 | Örgüt içinde kurulan her grubun bir yöneticisi olmalıdır.                                                      | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 17 | Yönetim uygulamaları örgüt üyeleri tarafından benimsenmelidir.                                                 | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 18 | Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili kararlarda her zaman dürüst ve adil yürütülmelidir. | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 19 | Yönetim faaliyetleri örgüt üyeleri ve paydaşlarıyla ilgili konularda her zaman açık ve şeffaf yürütülmelidir.  | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 20 | Örgüt yönetim felsefesi örgüt üyelerinin dini ritüellerine saygı göstermelidir.                                | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 21 | Örgüt hiyerarşisindeki değişimlere karşı önceden belirlenmiş kariyer planları oluşturulmalıdır.                | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 22 | Yönetim faaliyetleri işbirliğini teşvik etmeye yönelik icra edilmelidir.                                       | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| ASTLARIN TUTUMLARI                                                                                                                                                                                                                                                   | 23 | Örgüt üyeleri verilen tüm emir ve talimatlara itaat etmelidir.                                                 | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 24 | Örgüt üyeleri yöneticilerle ilişkilerde mesafeli olmalıdır.                                                    | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 25 | Örgüt üyeleri yöneticiler hakkında olumlu görüşe sahip olmalıdır.                                              | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 26 | Örgüt üyeleri haksızlıklara ve adaletsizliklere karşı tepki göstermelidir.                                     | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 27 | Örgüt üyeleri yöneticilerle her zaman işbirliği içinde olmalıdır.                                              | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 28 | Örgüt üyeleri olağan koşullar dışında maddi menfaatlere düşkün olmamalıdır.                                    | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 29 | Örgüt üyeleri yöneticilik pozisyonlarına karşı istekli(talepkar) olmamalıdır.                                  | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 30 | Örgüt üyeleri yöneticiye karşı doğruyu söylemekten çekinmemelidir.                                             | 1                             | 2            | 3          | 4           | 5                         |

## ÖZGEÇMİŞ

**Oğuzhan AYTAR**

### Kişisel Bilgiler:

Doğum  
Tarihi: 06.11.1982

### Eğitim Durumu:

Doktora: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Organizasyon/İşletme (2011-2015)

Yüksek  
Lisans: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Organizasyon/İşletme (2006-2009)

Lisans: Selçuk Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme (2002-2006)

### Seçilmiş Makaleler:

KAYALAR, Murat, **AYTAR**, Oğuzhan; Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Y.2012, C.4, S.7. s.47-64.

ÖZDAŞLI, Kürşat, **AYTAR**, Oğuzhan; The Effect of Cultural Infrastructure in Business Management: Comparison of Turkish and Japanese Business Cultures, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2013, Vol.4, No.12. (ISSN 2073 7122)

ÖZDAŞLI, Kürşat, **AYTAR**, Oğuzhan; A Content Analysis On Management And Terms Related With Management in the Quran”, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 2014, 7, (13), ss.157-172.

TÜRELİ, Nesrin, **AYTAR**, Oğuzhan; Meslek Yüksekokulu Eğitiminde Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçümü: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde Bir Uygulama, *Akademik Bakış Dergisi*, 2014, Haziran, S.43. (ISSN:1694-528X)

**İlgi****Alanları:**

Yönetim Bilimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Tarih, Din Felsefesi, Simgebilim.

**İş Bilgileri:**

|            |                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009-2010  | T.C.Ziraat Bankası<br>Bireysel Krediler ASG                                                             |
| 2010-..... | Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi<br>Meslek Yüksekokulu<br>Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü-Öğr. Gör. |

**Bilgisayar****Bilgileri:**

M.E. B. Onaylı Bilgisayar İşletmenliği Sertifikası  
Microsoft Office Uygulamaları  
SPSS 16.0, Nvivo 10.0