

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İSLAM EKONOMİSİ VE FİNANSİ ANABİLİM DALI**

**İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ GELİŞİMİNDE  
İSLAMİ LİDERLİĞİN ROLÜ**

**Esra BİLDİRİCİ ÇALIK**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman: Prof. Dr. Mahmut BİLEN  
Ortak Danışman: Doç. Dr. Omar Khalid BHATTI**

**HAZİRAN - 2023**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ GELİŞİMİNDE**  
**İSLAMİ LİDERLİĞİN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Esra BİLDİRİCİ ÇALIK**

**Enstitü Anabilim Dalı: İslam Ekonomisi ve Finansı**

**“Bu tez 15/06/2023 tarihinde online olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

| <b>JÜRİ ÜYESİ</b>             | <b>KANAATİ</b> |
|-------------------------------|----------------|
| Prof. Dr. Mahmut BİLEN        | Başarılı       |
| Prof. Dr. Süleyman KAYA       | Başarılı       |
| Doç. Dr. Fatih YILDIRIM       | Başarılı       |
| Doç. Dr. Selma KILIÇ KIRILMAZ | Başarılı       |
| Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÜÇAY     | Başarılı       |

## ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet** ☒

**Hayır** ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**Esra BİLDİRİCİ ÇALIK**

**15/06/2023**

## ÖNSÖZ

İşletme yönetimi alanında önemli konulardan biri olan ve Türkiye'de yeterince çalışılmamış bir konu ile ufkumu açan, tez konusunun belirlenmesinde önemli katkı sunan aynı zamanda tezin hazırlanması aşamasında çok kıymetli desteklerini, bilgi birikimlerini ve zamanlarını esirgmeden ayıran danışman hocam Prof. Dr. Mahmut BİLEN ile ortak danışman hocam Doç. Dr. Omar Khalid BHATTI hocalarıma sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca yine bu süreçte tez ile ilgili değerlendirmeleri ile yol gösteren, zaman ayıran juri üyesi Prof. Dr. Süleyman KAYA ve Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÜÇAY hocalarıma da çok teşekkür ederim. Bunun yanı sıra mülakatları yapabilmem için üst düzey yöneticilerle randevü oluşturabilmemi sağlayan hocalarıma, aile dostlarıma ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim. Mülakatların yapılabilmesi oldukça zorlu bir süreç olduğundan bu süreçte anlayış ve destekleri için mülakat yaptığım tüm üst düzey yöneticilere ve özellikle kendisi ile mülakat yaptığım esnada referans vererek çalışmayı kısa sürede tamamlamamı sağlayan katılımcılara çok teşekkür ederim.

Uzun soluklu ve zor bir süreç olan doktora tez sürecimde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yanımda olan sevgili eşim Abdurrahman'a gerek dualarıyla gerekse de fiilen varlıklarını hep hissettiğim canım annem, canım babama ve onlara ayıracağım vakitten alarak tezimi yazdığım sürece anlayışlarını esirgemeyen çocuklarım Elif'im ve Akif'ime ayrıca çok teşekkür ederim.

**Esra BİLDİRİCİ ÇALIK**

**15/06/2023**

# İÇİNDEKİLER

|                                          |             |
|------------------------------------------|-------------|
| <b>KISALTMALAR</b> .....                 | <b>v</b>    |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> .....               | <b>vi</b>   |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....               | <b>vii</b>  |
| <b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....              | <b>viii</b> |
| <b>ÖZET</b> .....                        | <b>ix</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....                    | <b>x</b>    |
| <br>                                     |             |
| <b>GİRİŞ</b> .....                       | <b>1</b>    |
| <b>BÖLÜM 1: LİDERLİK</b> .....           | <b>5</b>    |
| 1.1. Liderlik Kavramı .....              | 5           |
| 1.2. Liderlik Teorileri .....            | 9           |
| 1.2.1. Klasik Liderlik Teorileri.....    | 9           |
| 1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları..... | 19          |
| <b>BÖLÜM 2: İSLAMİ LİDERLİK</b> .....    | <b>26</b>   |
| 2.1. İslami Liderlik Kavramı .....       | 26          |
| 2.2. İslami Liderliğin Boyutları .....   | 38          |
| 2.2.1. Hizmetkar Liderlik .....          | 38          |
| 2.2.2. Koruyucu Liderlik .....           | 40          |
| 2.2.3. Dönüşümcü Liderlik.....           | 41          |
| 2.2.4. Manevi Liderlik.....              | 42          |
| 2.2.5. Otantik Liderlik .....            | 44          |
| 2.2.6. Etik Liderlik .....               | 45          |
| 2.3. İslami Liderlerin Özellikleri ..... | 46          |
| 2.3.1. Takva .....                       | 49          |
| 2.3.2. İman.....                         | 50          |
| 2.3.3. İbadet .....                      | 50          |
| 2.3.4. İslami Sosyal Sorumluluk .....    | 51          |
| 2.3.5. Sabır.....                        | 52          |
| 2.3.6. Adalet .....                      | 52          |
| 2.3.7. Doğruluk.....                     | 54          |
| 2.3.8. İstişare .....                    | 55          |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.9. Problem Çözme .....                                             | 56        |
| 2.3.10. İletişim.....                                                  | 57        |
| 2.3.11. Bilgi .....                                                    | 58        |
| 2.3.12. Disiplin .....                                                 | 59        |
| 2.3.13. Belagat.....                                                   | 59        |
| 2.3.14. Tevazu .....                                                   | 60        |
| 2.4. Geleneksel Liderlik İle İslami Liderliğin Farkları.....           | 61        |
| <b>BÖLÜM 3: İŞYERİ KAPSAYICILIĞI.....</b>                              | <b>63</b> |
| 3.1. İşyeri Kapsayıcılığı.....                                         | 63        |
| 3.1.1. Kapsayıcı Liderlik .....                                        | 74        |
| 3.1.2. Kapsayıcı İklim .....                                           | 80        |
| 3.1.3. Kapsayıcı Uygulamalar .....                                     | 84        |
| 3.2. İşyeri Kapsayıcılığının Özellikleri.....                          | 87        |
| 3.3. İşyeri Kapsayıcılığının Faydaları.....                            | 90        |
| 3.4. İşyeri Kapsayıcılığının Önemi.....                                | 92        |
| 3.5. İşyeri Kapsayıcılığı İle Farklılıkların Yönetiminin Farkları..... | 96        |
| <b>BÖLÜM 4: İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ GELİŞİMİNDE İSLAMİ</b>             |           |
| <b>LİDERLİĞİN ROLÜ .....</b>                                           | <b>99</b> |
| 4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sorusu.....                          | 99        |
| 4.2. Literatür Taraması .....                                          | 101       |
| 4.3. Pilot Çalışma- Uzman Değerlemesi .....                            | 111       |
| 4.4. Örneklem Analizi- Katılımcıların Profili .....                    | 112       |
| 4.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği.....                       | 119       |
| 4.6. İşyeri Kapsayıcılığı Kavramının Analizi.....                      | 121       |
| 4.6.1. İşyeri Kapsayıcılığı Kavramının Anlamı.....                     | 121       |
| 4.6.2. Kapsayıcı İşletmelerin Temel Özellikleri.....                   | 122       |
| 4.6.3. Kapsayıcılık Algısı .....                                       | 127       |
| 4.6.4. Farklılıkların Değerlendirilmesi .....                          | 129       |
| 4.6.5. Çalışanların Aidiyetlerinin Sağlanması.....                     | 132       |
| 4.6.6. İşyeri Kapsayıcılığının Gerekliliği .....                       | 135       |
| 4.6.7. Karar Alma Süreçlerine Katılım.....                             | 135       |
| 4.6.8. Çalışanların Fikirlerini Paylaşması .....                       | 137       |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.6.9. Çalışanların Katılımı ile Verimlilik ve Kârlılık Artışı ..... | 138        |
| 4.6.10. Çalışanlara Eşit Fırsatlar Sunulması.....                    | 141        |
| 4.6.11. Çalışanların Yönetimin Adaletine Olan İnançları .....        | 142        |
| 4.6.12. Çalışanların Hatalarına Sabır.....                           | 143        |
| 4.6.13. İşyeri Kapsayıcılığı Kavramı Kod Bulutu.....                 | 147        |
| 4.6.14. İşyeri Kapsayıcılığı Kavramı Kod Matrisi .....               | 147        |
| 4.7. Liderlik Kavramının Analizi .....                               | 147        |
| 4.7.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi.....                      | 148        |
| 4.7.2. Örgütlerde Uygulanan Liderlik Tipleri .....                   | 151        |
| 4.7.3. Katılımcıların Liderlik Özellikleri.....                      | 152        |
| 4.7.4. Liderlik Davranışlarının İşletme Başarısına Etkisi.....       | 153        |
| 4.7.5. Liderlikte Maneviyatın Gerekliği.....                         | 154        |
| 4.7.6. Liderlik Kavramı Kod Matrisi.....                             | 156        |
| 4.8. İslami Liderlik Kavramının Analizi .....                        | 156        |
| 4.8.1. İslami Liderlik Kavramı .....                                 | 156        |
| 4.8.2. İslami Liderlerin Taşınması Gereken Özellikler .....          | 161        |
| 4.8.3. İslami Liderlik ile Geleneksel Liderliğin Farkları.....       | 164        |
| 4.8.4. İslami Liderlik Kavramı Kod Matrisi.....                      | 168        |
| 4.9. İslami Liderliğin İşyeri Kapsayıcılığına Etkisi.....            | 168        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                   | <b>173</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                 | <b>181</b> |
| <b>EK .....</b>                                                      | <b>216</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                | <b>225</b> |

## KISALTMALAR

|               |                                                                                           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABD</b>    | : Amerika Birleşik Devletleri                                                             |
| <b>AOM</b>    | : Academy of Management                                                                   |
| <b>CEO</b>    | : Chief Executive Officer (En Üst Düzey Yönetici)                                         |
| <b>CFO</b>    | : Chief Financial Officer (Finans Müdürü)                                                 |
| <b>G20</b>    | : Group of 20 (19 Gelişmiş Ülke ve Avrupa Birliği-20'li Grup)                             |
| <b>Hz.</b>    | : Hazreti                                                                                 |
| <b>IMF</b>    | : International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)                                    |
| <b>IIUM</b>   | : International Islamic University Of Malaysia ( Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi) |
| <b>IQ</b>     | : Zekâ Katsayısı                                                                          |
| <b>KOBİ</b>   | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                                                   |
| <b>PGIS</b>   | : Perceived Group Inclusion Scale (Algılanan Grup Kapsayıcılık Ölçeği)                    |
| <b>r.a.</b>   | : Radiyallahu Anh                                                                         |
| <b>s.a.v.</b> | : Sallallahu Aleyhi ve Sellem                                                             |
| <b>STK</b>    | : Sivil Toplum Kuruluşu                                                                   |
| <b>TÜİK</b>   | : Türkiye İstatistik Kurumu                                                               |
| <b>vb.</b>    | : Ve Benzeri                                                                              |
| <b>vd.</b>    | : Ve Diğerleri                                                                            |
| <b>yy.</b>    | : Yüz Yıl                                                                                 |



## TABLO LİSTESİ

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....                                    | 15  |
| <b>Tablo 2:</b> Geleneksel Liderlik ile İslami Liderliğin Farklılıkları.....             | 62  |
| <b>Tablo 3:</b> Kapsayıcı İklimin Genel Çerçevesi.....                                   | 83  |
| <b>Tablo 4:</b> Kapsayıcılık İle İlgili Olarak Literatürde Yer Alan Bazı Çalışmalar..... | 105 |
| <b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Profilleri.....                                           | 114 |



## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1: Ohio State Liderlik Çalışmaları .....                                      | 11  |
| Şekil 2: Blake & Mouton Yönetim Tarzı Matriksi .....                                | 13  |
| Şekil 3: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları .....                                    | 18  |
| Şekil 4: Kapsayıcı İşyerlerinin Özellikleri .....                                   | 89  |
| Şekil 5: İşyeri Kapsayıcılığının Bilinirliği .....                                  | 122 |
| Şekil 6: Kapsayıcı İşletmelerin Temel Özellikleri .....                             | 126 |
| Şekil 7: Katılımcıların Kapsayıcılık Algıları .....                                 | 128 |
| Şekil 8: Örgütlerde Farklılıkların Değerlendirilmesi İçin Yapılanlar .....          | 131 |
| Şekil 9: Örgütlerde Çalışan Aidiyeti İçin Uygulanan Stratejiler .....               | 134 |
| Şekil 10: İşyeri Kapsayıcılığı Kod Bulutu .....                                     | 147 |
| Şekil 11: Liderlik Kavramının Tanımında Geçen İfadeler .....                        | 151 |
| Şekil 12: Katılımcıların Liderlik Özellikleri .....                                 | 153 |
| Şekil 13: İslami Liderlik Kavramının Katılımcılar Tarafından Tanımlanması.....      | 161 |
| Şekil 14: İslami Liderlerin Taşınması Gereken Özellikler .....                      | 163 |
| Şekil 15: İslami Liderlik İle Geleneksel Liderliğin Farklarına Ait Kod Bulutu ..... | 167 |

## GRAFİK LİSTESİ

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Grafik 1:</b> Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımı ..... | 115 |
| <b>Grafik 2:</b> Katılımcıların Sektörel Dağılımı .....           | 116 |
| <b>Grafik 3:</b> Katılımcıların Deneyimlerine Göre Dağılımı ..... | 117 |
| <b>Grafik 4:</b> Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı .....   | 117 |
| <b>Grafik 5:</b> Katılımcıların Eğitimlerine Göre Dağılımı .....  | 118 |
| <b>Grafik 6:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....     | 119 |
| <b>Grafik 7:</b> Örgütlerde Uygulanan Liderlik Tipleri .....      | 152 |



| <b>ÖZET</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Başlık:</b> İşyeri Kapsayıcılığının Gelişiminde İslami Liderliğin Rolü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                              |
| <b>Yazar:</b> Esra BİLDİRİCİ ÇALIK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                              |
| <b>Danışman:</b> Prof. Dr. Mahmut BİLEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                              |
| <b>Kabul Tarihi:</b> 15/06/2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Sayfa Sayısı:</b> x (ön kısım) + 215 (ana kısım) + 9 (ek) |
| <p>İşletme yönetimi açısından son yıllarda üzerinde önemli çalışmalar yapılan konulardan olan işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik kavramları bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Bu çalışmanın amacı üst düzey yöneticilerin işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik kavramları hakkındaki bilgi ve tutumlarını ölçmek ve işyeri kapsayıcılığının gelişiminde İslami liderliğin rolünü tespit etmektir. Araştırmada öncelikle teorik olarak liderlik, İslami liderlik ve işyeri kapsayıcılığı kavramları ele alınmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde liderlik kavramı açıklanmış ve işletme yönetimi açısından tarihsel süreç içerisinde ele alınmıştır. Bu bağlamda liderlik teorileri klasik ve modern liderlik teorileri olarak ayrı başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde İslami liderlik kavramı ele alınmıştır. İslami liderlik kavramının tanımı yapıldıktan sonra İslami liderliğin boyutları ve İslami liderlerin taşıması gereken özellikler 14 başlıkta ele alınmıştır. Bölüm sonunda ise geleneksel liderlik ile İslami liderliğin farkları ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde işyeri kapsayıcılığı kavramı ele alınmış olup işyeri kapsayıcılığı kavramının tanımı, özellikleri, faydaları, önemi ve işyeri kapsayıcılığı ile farklılıkların yönetimi kavramlarının farkları ele alınmıştır.</p> <p>Araştırmanın uygulama kısmında çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan CEO, CFO vb. ünvanlara sahip yöneticiler ile mülakatlar yapılmıştır. 33 üst düzey yöneticiyle yapılan mülakatlar nitel analizler için elverişli bir analiz programı olan MAXQDA aracılığıyla incelenmiş elde edilen veriler yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda Türkiye’de işletme yönetimi açısından İslami liderlik ve işyeri kapsayıcılığının pek duyulmadığı ancak uygulamada yöneticilerin hem İslami lider davranışları hem de kapsayıcı uygulamaları yaptıkları tespit edilmiştir. Bu çalışma neticesinde kavramların bilinirliği ve tanımlamaları tespit edilmiş olup bu kavramların özellikleri de belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmaya konu örgütlerin kapsayıcılık faaliyetleri, uyguladıkları liderlik stratejileri ve İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi tespit edilmiştir.</p> |                                                              |
| <b>Anahtar Kelimeler:</b> Liderlik, İslami Liderlik, İşyeri Kapsayıcılığı, Farklılıkların Yönetimi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                              |

| <b>ABSTRACT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Title of Thesis:</b> The Role of Islamic Leadership in the Development of Inclusive Workplace                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                     |
| <b>Author of Thesis:</b> Esra BİLDİRİCİ ÇALIK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                     |
| <b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Mahmut BİLEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                     |
| <b>Accepted Date:</b> 15/06/2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Number of Pages:</b> x (pre text) + 215<br>(main body) + 9 (add) |
| <p>The concepts of inclusive workplace and Islamic leadership, which have been studied in recent years in terms of business management, are the starting point of this study. The aim of this study is to measure the knowledge and attitudes of top managers about workplace inclusion and Islamic leadership concepts and to determine the role of Islamic leadership in the development of inclusive workplaces. In the research, first of all, the concepts of leadership, Islamic leadership and inclusive workplace were discussed theoretically. In the first part of the research, the concept of leadership is explained and discussed in terms of business management in the historical process. In this context, leadership theories have been tried to be explained under separate headings as classical and modern leadership theories. In the second part, the concept of Islamic leadership is discussed. After defining the concept of Islamic leadership, the dimensions of Islamic leadership and the characteristics that Islamic leaders should have are discussed under 14 headings. At the end of the chapter, the differences between traditional leadership and Islamic leadership are discussed. In the third part of the research, the concept of inclusive workplace is discussed and the definition, features, benefits, importance of inclusive workplace and the differences between inclusive workplace and diversity management are discussed. In the application part of the research, interviews were conducted with executives with CEO, CFO etc. titles, operating in various sectors. Interviews with 33 senior managers were analyzed through MAXQDA, an analysis program suitable for qualitative analysis, and the data obtained were interpreted. As a result of the analyzes, it has been determined that Islamic leadership and inclusive workplace in terms of business management is not heard much in Turkey, but in practice, managers implement both Islamic leader behaviors and inclusive practices. As a result of this study, the awareness and definitions of the concepts were determined and the characteristics of these concepts were also tried to be determined. Inclusive activities of the organizations that are the subject of the study, the leadership strategies they implement and the effect of Islamic leadership on inclusive workplace have been determined.</p> |                                                                     |
| <b>Keywords:</b> Leadership, Islamic Leadership, Inclusive Workplace, Diversity Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                     |

# GİRİŞ

## Araştırmanın Konusu

Gün geçtikçe kıt kaynakların etkin kullanımı örgütler için daha önemli hale gelmektedir. Globalleşen ekonomi ile pazar sınırlarının ortadan kalkması, artan rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütleri buna mecbur kılmaktadır. Günümüzde örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri örgüt yöneticilerinin yeteneklerine ve uyguladıkları yönetim stratejilerine bağlıdır. Bu yönüyle liderlik özellikleri taşıyan yöneticiler günümüz örgütleri açısından oldukça önemlidir. Örgütler faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için iyi yönetilmeye ihtiyaç duyarlar. Liderler, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi aşamasında takipçilerini örgütsel hedeflere yönlendiren, motivasyonlarını ve performanslarını artırmaya çalışan, örgütler açısından da yüksek kârlılıklara olanak sağlayan kişilerdir.

İslam dini insanların gündelik hayatlarında çevresine faydalı, insanlarla dayanışma içinde ve Allah'a karşı vazifelerini yerine getiren kişiler olmasını tavsiye eder. İslam dini sadece ahiret hayatı ile ilgili ilkeleri belirlemekle kalmaz aynı zamanda da insanların dünya hayatında iyi bireyler olmasını sağlamaya çalışır. Bu yönüyle bireylerin yaşamlarında önemli bir yeri olan iş hayatıyla ilgili pek çok kural da İslam dini tarafından belirlenmiştir. İslam'a göre lider, örgütün etik amaç ve hedeflerinin ortaya çıkarılmasında ve bu amaçlara ulaşılmasında rolü olan bir gruba önderlik eder. Bir liderin başarısının bir kısmı grup içerisindeki ekip ruhuna bağlıdır. Geleneksel uygulamalarla örtüşecek şekilde İslam'da liderlik, liderin çalışanlar üzerinde örgütsel hedeflere ulaşma noktasında onların tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli unsur olarak ifade edilmektedir (Fozia vd., 2016: 23).

Küreselleşen dünya, bilişim sektöründeki gelişmeler ve rekabetin sınırlar ötesine kayması, örgütleri giderek çok yönlü olmaya zorlamakta ve işyerlerinde farklı etnik kökenlerden, farklı kültürlerden, farklı özelliklere sahip çalışanları bir arada toplamaktadır. Bu durum işyerlerinin gittikçe çeşitlenerek, kapsayıcılığı teşvik etmesini ve örgütlerin bu eyleme katılma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sürekli değişim içinde olan dış çevre koşulları örgütlerin yenilik oluşturmada hayatta kalmalarını

imkansız hale getirmiştir. Günümüzde örgütler bunun farkındadır ve bu dinamizme ayak uydurmanın yollarını aramaktadır. Her geçen gün durmadan yenilik üretmek zorunda olan işletmeler için iç girişimcilik ruhu olan çalışanlar çok önemli hale gelmektedir (Ülgen Aydınlik, 2017: 112). Örgütler ekonomik hayatta davranış ve güdülerini etkilediklerinden ülkelerin başarı ve başarısızlıklarını da biçimlendirirler. Bireysel yetenekler başarıya ulaşmanın önemli yollarından biri olsa da bunun ortaya çıkmasını örgütler ve dış çevre unsurları sağlar (Acemoğlu & Robinson, 2023: 46). Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumlu etkileyen, onların iç girişimcilik özelliklerini ön plana çıkararak yenilikleri güdüleyen bir yönetim anlayışı olan işyeri kapsayıcılığını araştıran, bilinirliğini artıran ve gelişmesi yönünde öneriler sunan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. İşgücü piyasalarında farklılıkların artması işyeri kapsayıcılığının gerekliliğinin anlaşılmasına sebebiyet vermiştir (Brimhall vd.,2016: 222). Her ne kadar gelişmiş ülkelerde işyeri kapsayıcılığı kavramının farkındalığı artmış olsa da bununla birlikte bilimsel çalışmalarla örgütsel uygulamalarda da artışlar görülmüş olsa da Türkiye'de bu kavramla ilgili çalışmalar ve kavramın bilinirliği oldukça düşüktür.

İşyeri kapsayıcılığı, farkı nitelikte işgörenlerin istihdam edildiği günümüz iş piyasasında verimli işyerleri oluşturmak adına önemli kavramlardan biridir. Kapsayıcı davranışlar bireylerin en önemli ihtiyaçlarından biri olan aidiyet ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına katkıda bulunduğu için önemlidir. (Traavik, 2018: 455). Kapsayıcılık ve eşitlik ilkeleri farklılıkların arttığı günümüz işgücü piyasasında örgütlerin hedeflerine ulaşmaları açısından oldukça önemlidir (Sposato vd. 2015: 16). Günümüzde küresleşen dünyada çok uluslu örgütler birden fazla ülkede tedarik, üretim, satış vb. faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu durum örgütlerin hem hitap ettikleri pazarların farklılaşmasına hem de çalışanların farklılaşmasına sebep olmaktadır. Aslında başlangıçta bir kriz gibi görülebilecek bu farklılıklar örgütler için bir fırsat niteliğindedir. Yönetim anlayışına göre bu farklılıkları yaratıcılık ve yenilik olarak örgütlerine kazandırabilecek liderler rekabet avantajı sağlayacak, kârlılık ve verimliliklerini artırabileceklerdir. İşyeri kapsayıcılığı farklılıkların yönetilmesinin yanı sıra farklılıkları teşvik eden bir yönetim anlayışıdır. İşyeri kapsayıcılığı, örgütlerin farklı nitelikteki çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına ve rekabet üstünlüğü kazanmalarına yardımcı olur (Roberson, 2006: 212). Bir işyerinde örgüt kültürü açısından kapsayıcılık ön plana çıkarıldığında

Çalışanlar arasındaki ayrımcılık kısmen elimine edilir. Zira işyeri kapsayıcılığı uygulamaları ile işgörenlerin kendilerindeki özgü karakteristiklerin tanınması, takdir edilmeleri ve kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmeleri örgütsel sonuçlara da olumlu etkiler yapmaktadır (Shore vd., 2010 :1276).

### **Araştırmanın Önemi**

Nembhard ve Edmondson'a (2006) göre; liderler karar verme süreçlerine personeli kattığında ya da personelden katkılar beklediğinde kalite geliştirme çalışmalarına personel katılımının arttığı tespit edilmiştir. Bu durum örgütlerde kapsayıcılığın liderlik açısından önemli bir konu olduğunu göstermektedir. Bir örgütte kapsayıcılığın artmasındaki en önemli faktörlerden birisi de liderin kalitesidir (Brimhall vd., 2016:224). Cottrill liderliğin işyeri kapsayıcılığını incelerken üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu belirtmiştir (2014:276). Bu yönüyle İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisinin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, işyeri kapsayıcılığının İslami liderlik ile olan ilişkisini tespit ederek literatüre katkı sağlamaktır. Çalışmanın bir diğer amacı, çeşitli örgütlerin üst düzey yöneticilerinin görüşlerine başvurarak, Türkiye'deki işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik ilkelerinin uygulanması hakkında bilgi sağlamaktır. Ayrıca çalışmada işyeri kapsayıcılığının gelişmesinde İslami liderliğin rolünü de belirlemek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmada "İslami Liderlik işyeri kapsayıcılığının gelişimine nasıl bir katkı sağlamıştır?" sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca katılımcıların "İslami Liderlik" ve "İşyeri Kapsayıcılığı" kavramları hakkındaki bilgi düzeyleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderlik araştırmaları incelendiğinde son 50 yıllık dönemde Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'da çalışmaların yoğunluk kazandığı, batı kültürü dışındaki ülkelerde ise aynı dönemde minimal çalışmaların olduğu görülmüştür. (Fozia vd., 2016: 17). Bu bağlamda liderliğin İslami bakış açısı ile değerlendirildiği çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut literatürde eksik kaldığı düşünülen İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkilerinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma kapsamında; mülakat yöntemi izlenerek, önemli pozisyonlarda bulunan çeşitli sektörlerdeki üst düzey yöneticilerin İslami liderlik özelliklerini ve örgütlerindeki kapsayıcı uygulamaları belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Elde edilen veriler değerlendirilerek analiz edilmiştir. Bu tez çalışması, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik, ikinci bölümde İslami liderlik, üçüncü bölümde işyeri kapsayıcılığı ve dördüncü bölümde ise araştırma kısmı yer almaktadır. Sonuç kısmında ise yapılan araştırma ile ilgili genel değerlendirmeler ve sonraki çalışmalar için tavsiyelere yer verilmiştir.



# BÖLÜM 1: LİDERLİK

## 1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik; bir toplumun, kuruluşun ya da devletin kontrol edilmesi için gerekli temel unsurlardan biridir. Liderlik, örgütsel amaçlar doğrultusunda başkalarının faaliyetlerini etkileme sürecidir (Koçel, 2005: 583). Başka bir tanıma göre liderlik; işletmenin amaçlarına ve etkinliğine katkı sağlamak için grup üyelerini etkileme ve motive etme yeteneğidir (House, 1971: 323-324). Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda bir grubu harekete geçirme yeteneğidir (Zel, 2001: 91).

Liderliğin etkinliği başarı için önemli bir gerekliliktir. Skansi'ye (2017) göre liderlik; örgütsel hedeflere ve ortak değerlere ulaşmak için insanları etkilemeyi amaçlayan, insanlara ve sosyal etkileşime odaklanan bir süreçtir. Liderlik, belirli bir durumda grubun hedeflerine ulaşmak için bir kişinin başka bir kişi veya grubun davranışını etkileme, belirleme ve yönlendirme yeteneğidir (Haerudin & Santoso, 2016: 830).

Günümüzde örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarısı etkili bir yönetim ile gerçekleşmekte olup bunun için de örgütlerin gerekli liderlik vasıfları ile donatılmış liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi, örgütlerin uzun vadede varlıklarını ve kârlılıklarını sürdürebilmeleri etkin yönetilmeleri ile mümkündür. Yönetimsel işlevlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için ise liderin yetenekleri oldukça önemlidir. Lider aynı zamanda takipçilerinin etkili olacağı bir ortamı oluşturmaktan da sorumludur (Soldo, 2017: 19).

Yönetim alanında önemli isimlerden biri olan Deming (1982) iyi liderin başka liderler yetiştirebilen kişi olduğunu ifade etmiştir. Liderlik başka bireylerinde lider olması için çaba göstermeyi gerektiren, öğrenmenin sürekli olarak devam ettiği uzun soluklu bir süreçtir. Yönetim faaliyetlerinin bir süreç olması, liderlerin bu süreçte yöneltme fonksiyonunu yerine getirirken aynı zamanda takipçilerini amaçlar doğrultusunda eğitmesi, onlara kararlarda söz hakkı vermesi, onların bir kısmında var olan liderlik özelliklerini ortaya çıkarması başarılı bir liderin gereklilikleri içerisinde yer almaktadır.

Liderlik; örgüt üyelerinin örgütsel faaliyetleri ve programları benimsemeleri için yöneltme ve etkilenme sürecidir (Beekun & Badawi, 1999: 32). Stogdill ve Bass'a (1990) göre liderlik, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi sürecinde görevlerini ve

sorumluluklarını yerine getirmeleri için diğer insanları veya takipçileri etkileme sürecidir. Pakistanlı meşhur yazar Khurram Murad ise liderliği; varsayılan sınırların ötesini görme yeteneği ve çok az kişinin hayal edebileceği çözümler bulma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Saleh, 2011: 213). Weihrich ve Koontz'a (2005) göre liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için başkalarını hevesli bir şekilde zorlayarak etkileme sanatıdır.

Liderlik; insanları zorlayıcı olmayan yollarla hareket etmeye motive ederek planlı bir yöne taşıma sürecidir (Al-Talib, 1992: 50). Bu tanım çalışanların sadece işe yönlendirilmesinin yeterli olmadığını, onların işe karşı üretken olmalarını sağlayacak şekilde motive edilmelerinin de gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik bir dizi faaliyetler bütünü olup bir süreci kapsadığına göre liderin de bu süreç içerisinde sürekli canlı tutması gereken özelliklerinden biri de onu amaçlara ulaştıracak araçların etkinliğini ve verimliliğini sağlamaktır. Böylelikle bir lider öncelikle makro düzeyde kıt kaynakların etkin kullanımını sağlayarak örgütsel düzeyde de kârlılığı artıracaktır. Bunu sağlamaya çalışan liderin takipçilerini motive etmesi, onları isteklendirmesi ve bu duyguların süreç içerisinde devamlılığını sağlaması gerekmektedir.

Northouse (2004) ise liderliğin; bir süreç, etkileme odaklı olması, grup faaliyeti olması ve amaçların başarılmasına odaklanması gibi dört önemli unsurunun olduğunu belirtmiştir. Bürokratik yaklaşımın öncüsü ünlü Alman sosyolog Weber (1978) ise liderliği; güç, etki ve otoritenin iç içe geçtiği karmaşık bir süreç olarak tanımlamaktadır. Masoud (1999) gücü başkalarını etkileme veya kontrol etme yeteneği olarak çok yönlü bir kaynak olarak tanımladığından, otoriteyi de gücü kullanma veya insanları etkileme hakkı olarak tanımlamaktadır. Liderlik açısından önemli unsurlardan birisi de liderin sahip olduğu güçtür. Zira lider gücü sayesinde takipçilerini belirli amaçlara yönlendirebilmektedir. Liderin sahip olduğu gücü doğru yönde kullanması onu başarıya ulaştıracaktır. Liderin sahip olduğu özellikler ve elindeki güç bir bütündür. Liderin gücü verilmiş bir haktan gelmekle birlikte liderin elindeki güçle elde edeceği saygınlık liderin özellikleri ile anlam bulmaktadır.

Platon, yönetimi bir erdem olarak tanımlamakla birlikte bireylerin yönetmeye talip olmasının yerine yönetilmeye ihtiyaç duyanların yönetmeyi bilenlere başvuru yapması gerektiğini ifade etmiştir (Erdem, 2016: 26). Platon'a göre yönetilmek isteyen grubun

kendilerini yönetmek üzere kişisel özelliklerine güvendikleri kişilere yönetici olmaları için başvurmaları bireylerin yönetime talip olmalarından daha doğru bir yaklaşımdır. Zira yönetsel becerilere sahip olan kişilerin takipçileri tarafından istekle yönetime getirilmesi daha olumlu bir durumdur. Platon'a göre lider başkaları tarafından seçilen ancak öncesinde kendisinin bu seçime katılmaya talip olmadığı kişiler olmalıdır.

1994 yılında Nobel Tıp Ödülü'nü almış olan Dr. Ferid Murad liderliği insanın olağanüstü bir özelliği olarak tanımlamıştır. Dr. Murad'a göre liderlik; varsayılan sınırların ötesini görme ve çok az kişinin görebileceği çözümler veya yollar bulma yeteneğidir. Lider daha sonra bu vizyonu herkesin görmesi ve takip etmesi için yansıtmalıdır (Beekun & Badawi, 1999:10). Riggio vd.'ne (2002) göre liderlik becerileri yüksek zekâ katsayısı (IQ) gerektirir. Yüksek zekâ karmaşık durumları algılamayı ve bu durumlara uygun aksiyon almayı sağladığı için liderler açısından önemli bir özelliktir. Bütüne bakarak parçalar arasındaki koordinasyonu sağlama becerisi olan kavramsal beceri; zekâ, tecrübe ve bilgi bütünlüğünden doğan bir beceridir.

Higgs ve Aitken'e (2003) göre ise etkili liderlik için duygusal zekanın önemi göz ardı edilemez. Earley ve Peterson (2004) duygusal zekanın bir bireyin aynı kültürel geçmişe sahip kişilerin duygusal koşullarını tanımlamanın yanı sıra duygusal durumlarına tepki verme yeteneği olduğunu ifade etmiştir. Goleman (1998) ve Antonakis (2004) liderliğin başarısı açısından duygusal zekanın IQ'dan iki kat daha önemli olduğunu iddia etmiştir.

Liderin taşıması gereken özellikler ile ilgili olarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Liderin taşıması gereken temel özellikler olarak; güç, asalet ve yetenek öne çıkan yetenekler olarak tespit edilmiştir (Kartono, 1986: 27-31). Klasik yönetim yaklaşımlarından yönetim süreci yaklaşımının öncüsü Fayol liderin taşıması gereken özellikleri; fiziksel kalite, zihinsel (mental) kalite, ahlâki kalite, eğitim kalitesi ve tecrübe kalitesi olarak beş başlıkta ele almıştır (Sukarna, 1989: 96). Terry (1960) tarafından yapılan lider tanımlamasında da liderin taşıması gereken özellikler; enerji/güç, duygusal kararlılık, insan ilişkileri bilgisi, personel motivasyonu, iletişim yeteneği, öğretme kabiliyeti, sosyal yetenek ve teknik yetenek olarak ifade edilmiştir.

Blake ve Mouton (1985), liderliği, organizasyonun içindeki ve dışındaki diğer insanlarla birlikte organizasyonel hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlamaktadır. Bolden (2004) ise hedeflere ulaşırken çalışanların zorlamayla değil, kişisel olarak motive edilmeleri

gerektiğini belirtmektedir. Kişisel motivasyon sağlamak için iş ortamının beklentileri karşılayacak şekilde düzenlenmiş olması, iş arkadaşlarının uyumlu olması veya uyumlaştırma çabalarının olması, çalışanların kendilerini örgütte önemli hissetmelerini sağlayacak uygulamalara yer verilmesi ayrıca elde ettikleri kazançların adil dağılımının sağlanması ve alınan ücretten tatmin olmaları, kişisel gelişimlerinin devam etmesi için uygun bir ortamın oluşturulması vb. uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Egel & Fry (2017), toplum üyelerine iyi bir yaşam sürebilmeleri için gerekli mal ve hizmetleri sunmanın gerçek bir inancın ve liderliğin gerektirdiği unsurlar olduğunu ifade etmektedirler. Liderlik, başkalarını ortak özlemler için mücadele etmek istemeleri noktasında harekete geçirme sanatıdır (Kouzes & Pozner, 1987: 30). Sonuçta yapılan her eylemde bireyin bir fayda elde etme çabası bulunmaktadır. Lider; bireyin maksimum fayda peşinde koşarken amaca ulaşmada onu teşviklendiren kişidir. Bireysel amaçlara ulaşmaya çalışan, takipçilerini bireysel amaçlara ulaşmanın yolunun örgütün amaçlarına ulaşmak olduğuna ikna eden kişi liderdir. Liderlik; liderlerin üyelerine güven, saygı, iş birliği ve samimi itaat kazanacakları şekilde ortak bir hedefe yönelik başkalarını etkileme sanatıdır (Basbous, 1988: 28).

Kouzes & Pozner'a (1987) göre liderlerin olağanüstü şeyler elde etmelerini sağlayan beş temel uygulama vardır. Bunlar; sürece meydan okumak, ortak bir vizyona ilham vermek, başkalarının hareket etmesini sağlamak, yolu modellemek ve paylaşılan değerlerle tutarlı bir şekilde davranarak örnek teşkil etmektir.

Rost (1991) tarafından yapılan liderlik tanımına göre; lider, takipçi ve durum arasındaki etkileşim sürecidir. Lider ile takipçileri arasındaki sorumlulukların paylaşımı örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir. Merkezileşmemiş bir örgüt yapısında lider, yetki ve sorumluluklarının bir kısmını takipçileri ile paylaşır. Bu durum takipçilerin örgüte olan bağlılığını olumlu etkiler.

Suppiah (2011) liderliği, örgütün başarısı için bir vizyon oluşturarak başkalarının onu takip etmeleri için etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Liderler, yüksek ahlâki değerleri ile diğer çalışanlarına rol model olurlar, onları güçlendirirler, kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli hedeflerin başarılmaması noktasında çalışanlarını motive ederler (Ahmad, 2015: 8).

Takipçiler, liderlerinin davranış şekillerini yakından takip ederler. Bir takipçi ister yüksek ahlâki değerlere sahip olsun isterse de ahlâki değerleri zayıf olsun; liderinin yanlış davranışı karşısında liderine olan inancı zayıflayacaktır. Bu durum zamanla takipçiler arasında eleştirilere ve ahlâki değerlerin bir kısmının takım üyeleri arasında yok olmasına sebep olacaktır.

Erkutlu'ya (2008) göre yöneticiler tarafından işyerinde farklı liderlik davranışları sergilenirken liderlik davranışlarının yeterli şekilde kullanılmasıyla hem liderin hem de örgütün etkinliği artırılabilir. Örgütlerde etkin liderlik uygulamalarının hangileri olduğunun tespit edilmesi için geliştirilen çeşitli liderlik teorileri bulunmaktadır. Başlıca liderlik teorileri bu bölümde açıklanmaktadır.

## **1.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik teorileri; klasik liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. İşletme yönetimi kavramının temellerinin atıldığı 20. yy.'ın başlarında klasik liderlik teorileri ile işletmeler yöneticileri istihdam ederken daha sonra meydana gelen teknolojik ve sosyolojik gelişmeler modern liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Örgütlerde başarılı bir yönetim sürecinin uygulanabilmesinin en önemli gerekliliklerinden birisi de etkin liderlerin bulunmasıdır. Bu bölümde liderlik teorileri temelde klasik ve modern teoriler ve alt başlıkları ile ele alınmaktadır.

### **1.2.1. Klasik Liderlik Teorileri**

İşletme yönetimi kavramının ortaya çıkması ve daha büyük kapasiteli örgütlerin kurulmasından sonra 1900'lü yılların başlarında liderlik teorileri de çeşitli bilim adamları tarafından temellendirilmiştir. Örgütlerde artan işgücü sayısı, örgüt yapılarının karmaşıklaşması, koordinasyonun zorlaşması ve meydana gelen çatışmalar liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Klasik liderlik teorileri; Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler ve Durumsal Teoriler olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır.

### **1.2.1.1. Özellikler Teorisi**

Liderlik konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalar Büyük Adam Kuramına (Great Man Theory) dayanmaktadır. Büyük Adam Kuramı 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından ortaya atılmıştır (Cinnioğlu, 2018: 6). Bu kurama göre iş dünyasındaki başarının temel unsuru maddesel unsurlar değil, liderin doğuştan sahip olduğu özelliklerdir (Mansurova & Güney, 2018: 35). Büyük adam kuramına göre büyük bir lider ya doğuştan birtakım özelliklere sahip olur, ya da çocukken olağanüstü bir mucize sonucu oluşur (Riaz & Haider, 2010: 30). Büyük Adam Kuramı, zamanla yerini özellikler teorisine bırakmıştır (Sinha, 2008: 269).

Yukl (2010) özellikler teorisine göre bir kişinin sonradan lider olamayacağını, bazı fiziksel ve kişisel özellikler ile yeteneklerin liderlik üzerinde çok önemli etkisinin olduğunu belirtmektedir. Özellikler teorisi; liderin etkinliğini belirleyen en önemli unsurun liderin sahip olduğu kişisel özellikler olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2014: 676).

Yapılan çeşitli araştırmalarla bireylerin hem psikolojik hem de fiziksel özellikleri incelenerek liderlerin diğer bireylerden farklı özelliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Özellikler teorisine göre bireylerin doğuştan gelen özellikleri olan; yaş, cinsiyet, boy, fiziksel özellikler, özgüven, hitabet, dürüstlük, zekâ. vb. pek çok özellik farklılıklara sebep olmakta ve lideri belirlemektedir (Demir vd., 2010: 132). Özellikler teorisinin çıkış noktası tarihe mal olmuş Buda, Napolyon, Churchill, Mandela, Steve Jobs vb. büyük liderlerin özelliklerinin araştırılmasına dayanmaktadır (Judge & Robbins, 2011: 411).

### **1.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Davranışsal liderlik teorileri, liderin özelliklerinin yerine liderin davranış şekillerinin liderin etkinliğini belirleyen temel unsurlar olduğunu ifade etmektedir. Özellikler teorisi liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan lider olunamayacağını savunurken, davranışsal liderlik teorileri ise başarılı lider davranışlarının öğrenilebilir olduğunu ve bu davranışları öğrenen herkesin lider olabileceğini savunur (Doğan, 2020: 45).

Davranışsal liderlik teorilerine göre iletişim şekli, planlama ve kontrol şekli, yetki devri vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen en önemli unsurlardır (Bakan & Büyükbeşe,

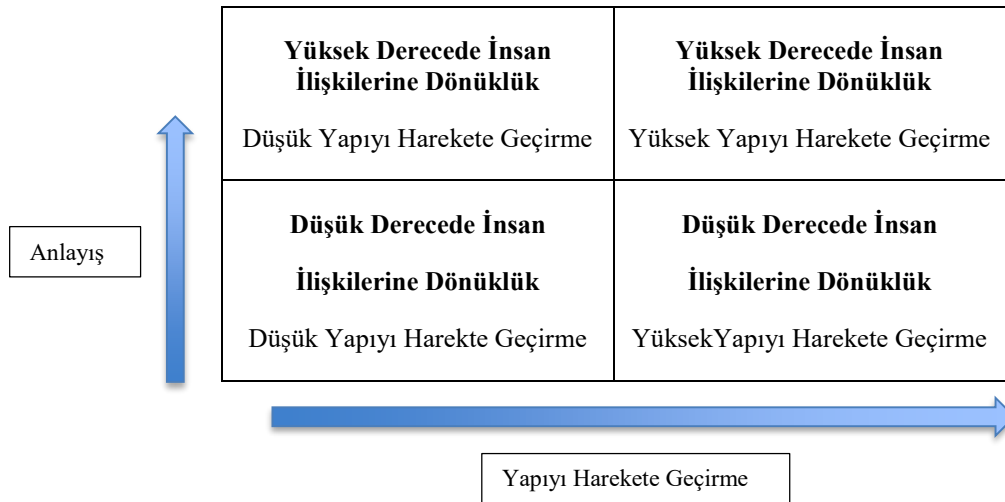
2010: 74). Davranışsal teoriler, liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlarken çevreyi ve koşulları dikkate almamasından dolayı eleştirilmektedir (Tengilimlioğlu, 2005: 5).

Davranışsal liderlik teorileri olarak bu bölümde Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake & Mouton Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Kuramları ve Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli açıklanmaktadır.

#### 1.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorileri ile ilgili olan en önemli çalışmalardan birisi Ohio State Üniversitesi Araştırmalarıdır. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık veren iki tür lider davranışının etkin olduğunu tespit etmiştir. Kişiyi dikkate alan liderler insanlara ilgi gösterme, önem verme, ihtiyaç ve taleplerini göz önünde bulundurma gibi davranışlar gösterirken, işe ağırlık veren liderler ise belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için insan ilişkilerinden daha çok performans ve prosedürlere önem vermektedir (Yukl, 2010: 104).

Ohio State araştırmaları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki aşağıda Şekil.1'de gösterilmiştir. Örneğin; anlayışı yüksek ve yapıyı harekete geçirme kabiliyeti yüksek liderler yüksek derecede insan ilişkilerine dönük liderlerdir.



**Şekil 1:** Ohio State Liderlik Çalışmaları

**Kaynak:** Can, 2005: 265



#### **1.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre işe yönelik olan liderler çalışanları iş esnasında sürekli denetleyen, otoritesini kullanan bireyler iken kişiye yönelik liderler ise yetki devrini dikkate alan, çalışma koşullarını ve kişisel özellikleri geliştirmeye yönelik davranış gösteren bireylerdir (Koçel, 2014: 681).Yüksek ve düşük performanslı gruplarla yapılan mülakatlarla etkin liderlik davranışlarının kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki ana kategoride toplandığı tespit edilmiştir (Schermerhorn, 201: 308). Yapılan çeşitli araştırmalara göre kişiye yönelik davranışların diğerlerine göre daha etkin sonuçları bulunmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2017: 245). Yöneticilerin işe odaklanmaları her ne kadar başarı açısından daha olumlu sonuçlar doğuracak bir yaklaşım olarak değerlendirilse de çalışanların insani yönlerine değer veren liderlerin daha başarılı oldukları çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir.

Michigan Üniversitesi çalışmaları da Ohio State Üniversitesi çalışmaları gibi liderleri kişiye yönelik lider ve işe yönelik lider olarak iki kategoride tanımlamaktadır (Bojadjev vd., 2015: 213). Lider davranışlarının cinsiyetler açısından incelenmesi sonucunda erkeklerin daha çok işe dönük, kadınların ise kişiye yönelik liderlik davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir (Ataman, 2001: 459).

#### **1.2.1.2.3. Blake & Mouton Yönetim Tarzı Matriksi**

Blake ve Mouton isimli iki bilim insanı tarafından 1964'te Teksas Üniversitesinde yapılan çalışmalar ve Ohio ile Michigan Üniversitesi çalışmaları da göz önünde bulundurularak Yönetim Tarzı Matriksi oluşturulmuştur (Polat, 2020: 18). Yönetim Tarzı Matriksi'nde liderlik kişilere yönelik ve işe yönelik liderlik olarak yatay ve dikey ekseninde 1-9 arası puanlanarak farklı liderlik tarzları tanımlanmıştır (Zel, 2011: 132). Blake & Mouton tarafından oluşturulan yönetim tarzı matriksi aşağıda Şekil.2'de gösterilmiştir.

|              |   |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |
|--------------|---|-----|---|---|------|---|---|---|-----|---|--|
| İnsana Dönük | 9 | 1.9 |   |   |      |   |   |   | 9.9 |   |  |
|              | 8 |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |
|              | 7 |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |
|              | 6 |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |
|              | 5 |     |   |   | 5.5. |   |   |   |     |   |  |
|              | 4 |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |
|              | 3 |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |
|              | 2 |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |
|              | 1 | 1.1 |   |   |      |   |   |   | 9.1 |   |  |
|              |   | 1   | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8   | 9 |  |
| İşe Dönük    |   |     |   |   |      |   |   |   |     |   |  |

**Şekil 2:** Blake & Mouton Yönetim Tarzı Matriksi

**Kaynak:** Mızrak Karcı, 2020: 408

Yönetim tarzı matriksinde; etkili olmayan lider, görev lideri, kulüp lideri, örgüt lideri ve ekip lideri olmak üzere beş tür liderlik davranışından bahsedilmektedir (Ören, 2006: 22). Şekil 2'de gösterilen örnek liderlik modellerinden 9.1'de bulunan lider işe yönelik 9 ve insana yönelik 1 birim değer verdiği için görev lideri olarak tanımlanmaktadır. 1.9'daki lider işe yönelik 1 ve insana yönelik 9 birim değer verdiği için kulüp lideri, 1.1 etkili olmayan lider, 9.9 ekip lideri, 5.5. örgüt liderini göstermektedir.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, yönetim biçimlerinin belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında yararlı olmaktadır (Üçok, 1992: 137). Bu tür sınıflandırmalarla örgütler kendi hedefleri doğrultusunda çalışanlarını en iyi performansla koordine edebilecek liderleri tespit ederek bünyelerine katmaya çalışmaktadırlar.

#### 1.2.1.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramları

McGregor'un X ve Y kuramı, örgütlerde çalışanların üst yönetimce nasıl göründükleri ile ilgili yapılan çalışmalarla ortaya atılmıştır. McGregor, çalışanların temelde iki tür davranış göstereceklerini belirterek bu davranışları X ve Y olarak adlandırmıştır (Thomas, 2004: 159);

#### *X Teorisinin Varsayımları*

- İnsanlar doğaları gereği iş yapmaktan hoşlanmaz ve genellikle kaçınırlar
- İnsanlar çok hırslı değildir ve sorumluluk almak istemezler
- İnsanları zorlamak, denetlemek ve yeri geldiğinde cezalandırmak gerekir

#### *Y Teorisinin Varsayımları*

- İş yapmak oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır
- İnsanlar örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedir
- İnsanlar potansiyelinin sadece bir kısmını kullanmaktadır, gerekli koşullar olduğunda daha fazla sorumluluk alabilir.

Otoriter liderlerin takipçilerine yönelik tutumlarıyla X teorisi varsayımına, demokratik liderlerin ise Y teorisi varsayımına uygun davranışları beklenir (Bingöl, 1998: 258). Bu tip liderlik sınıflandırmaları günümüzde kurumların personel istihdamlarında kişisel özellikleri belirlemeye yönelik sınavlar vasıtasıyla kendi ihtiyaçlarına uygun nitelikte eleman temin etmeleri noktasında faydalı olmaktadır. Örneğin bir banka şubesine pazarlama biriminde görevlendirilmek üzere bir eleman alınacağı zaman Y tipi kişiliğe sahip bir bireyin olması arzu edilmektedir. Zira günümüz piyasa koşullarında örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden bireyler pazarlama biriminde istihdam edilirse örgütlere daha büyük katkı sağlarlar. Aksi halde bu tip kişiliğe sahip olmayan birinin istihdam edilmesi başarısızlığın yanı sıra çalışan için de düşük iş tatmini ve devamında yüksek işten ayrılma niyetine sebebiyet verebilir.

#### **1.2.1.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli**

Likert tarafından yapılan bu araştırmanın amacı grup verimliliği ve grup üyelerinin tatmini konularında yarar sağlayan unsurları belirlemektir (Serinkan, 2008: 39). Likert ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar örgütlerde insan davranışlarının özendirilmesi, gelişim sağlaması ve bazı davranışlar yerine motive edici unsurları içermektedir (Polat, 2020: 20-21). İnsan kaynaklarından en etkin şekilde faydalanabilmek için çalışanları motive eden unsurların belirlenmesi, onların eksik yönlerinin tespit edilerek gelişimi için çaba sarf edilmesi oldukça önemlidir.

Likert'in dörtlü yaklaşım modeli ile ifade edilen liderlik tipleri ve bu liderlik tiplerinin temel özellikleri aşağıda Tablo.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

| <b>Liderlik Değişkeni</b>                   | <b>Sistem-1 İstismarcı - Otokratik</b>                                                                  | <b>Sistem-2 Yardımsever</b>                                                 | <b>Sistem-3 Katılımcı</b>                                                         | <b>Sistem-4 Demokratik</b>                           |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Astlara Duyulan Güven</b>                | Astlara güven duyulmamaktadır.                                                                          | Efendi ve hizmetçi arasındaki ilişkiye benzemektedir.                       | Sınırlı güven ve karar denetimi liderin elindedir.                                | Bütün konularda duyulan güven tamdır.                |
| <b>Astların Algıladığı Serbestlik Hissi</b> | Çalışanlar iş ile alakalı konuları üstleri ile konuşma konusunda kendilerini rahat hissetmemektedirler. | İş ile ilgili konularda astlar kendilerini çok serbest hissetmemektedirler. | Çalışanlar kendilerini yeteri derecede serbest hissetmektedirler                  | Çalışanlar kendilerini tam serbest hissetmektedirler |
| <b>Üstün Astlarla Olan İlişkisi</b>         | İş ile alakalı konularda astın fikirlerini nadiren almaktadır.                                          | Astların düşünceleri ara sıra alınmaktadır.                                 | Genellikle çalışanların düşüncelerine yer verilir, onlardan fayda sağlanmaktadır. | Astların her zaman düşünceleri alınmaktadır.         |

**Kaynak:** Erdoğan (1997;354)

#### 1.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

1960'lardan sonra işletme yönetimi alanında yaşanan gelişmeler araştırmacıların çevresel unsurları da göz önüne almasına sebebiyet vermiştir (Serinkan, 2008: 43). Durumsallık yaklaşımına göre her yerde her durumda etkin olabilecek bir liderlik davranışı bulunmamaktadır (Kılınç, 1995: 60). Bu teoriye göre liderin göstereceği davranışlar içinde bulunulan ortamın şartlarına göre değişiklik göstermektedir. Lider, insanları belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirmeye çalışırken her zaman aynı tarzda davranırsa takipçileri ile etkili bir iletişim kuramayabilir. Takipçileri etkileyebilmek adına şartlara göre davranışlarda da değişiklik gösterilmeli gerektiğinde demokratik bir yönetim tarzı uygulanırken gerektiğinde ise otokratik liderlik tercih edilmelidir.

Durumsal liderlik yaklaşımına göre bir liderin içinde bulunduğu koşullar neyi gerektirirse lider o koşullara uygun davranış göstermelidir (Serinkan, 2008: 43).

Böylelikle en iyi liderlik tarzı söz konusu değildir, her durum için farklı liderlik tarzları söz konusu olabilir.

#### **1.2.1.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Fiedler'e göre her zaman ve her durumda geçerli olabilecek bir liderlik durumu bulunmamakta, durumun şartlarına bağlı olarak farklı liderlik modelleri bulunmaktadır (Can, 2005: 268). Fiedler yaptığı araştırmalarla insan odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki tür lider olduğunu tespit etmiştir (Özalp, 2019: 14). Bu liderlik tiplerinden sadece birinin baskın olması kabul edilebilir değildir, zira tek bir liderlik biçimini benimseyen liderler değişen şartlar karşısında başarısız olurlar (Erkutlu, 2014: 55).

Fiedler tarafından ortaya atılan liderlik modeline göre liderin etkinliğini belirleyen temelde üç farklı değişken bulunmaktadır. Bunlar; lider- üye ilişkileri, işin niteliği ve liderin mevkiye dayalı gücüdür (Fiedler, 1972: 7). Lider ile takipçileri arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı ilişkiler kurulduğunda liderin etkinliği artar. İşin yapılış şekliyle ilgili standartların önceden belirlenmesi ile birlikte iş tanımları ile çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmiş olması işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi açısından önemlidir. Liderin mevkisine dayalı gücü eğer lidere ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme ya da işine son verme gibi imkanlar tanıyorsa liderin etkinliği fazla olur. Bu modele göre liderin karşılaştığı farklı durumlarda gerekli davranışları sergilemesi çalışanları motive eder, etkili ve başarılı olmalarına olanak sağlar (Özalp, 2019: 14).

#### **1.2.1.3.2. Amaç Yol Yaklaşımı**

Robert House tarafından temellendirilen bu yaklaşıma göre lider motivasyona odaklanarak çalışanların performans ve memnuniyetlerini artırmaya çalışır (House & Mitchell, 1975: 1). Vroom'un beklenti teorisini temel alan bu yaklaşıma göre insan davranışları beklenti ve değer olmak üzere iki unsurun etkisindedir (House, 1971: 322). Bu yaklaşıma göre liderin etkili olmasını sağlayan temel faktör liderin davranış şeklinin çalışanları tatmin etmesi ya da ödülün gelecekte ulaşmak istenen bir hedefe uygun olmasıdır (Taslak, 2008: 126).

Bu yaklaşıma göre liderin mevcut durumu gözlemleyerek doğrudan destekleyici, katılımcı ve yönlendirici davranışlar sergilemesi beklenir (Güney, 2000: 160-161).

Amaç yol yaklaşımına göre liderler; otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört farklı liderlik davranışı gösterirler (Malik vd., 2014: 171);

- Otoriter lider; çalışanlara görevleri ile ilgili olarak çeşitli talimatlar vererek işleri koordine etmeye çalışır. Mevzuata ve yönergelere yüksek bağlılık söz konusudur.
- Destekleyici lider; çalışanların kişisel gelişimleri önemsemekte ve çalışanlara ilgi göstererek faaliyetlerin etkinliğini artırmayı hedeflemektedir.
- Katılımcı lider; iş ile ilgili kararlarda çalışanların fikirlerini ve önerilerini önemser. Çalışanların karar süreçlerinde fikirlerinin önemsenmesi kararların daha kolay benimsenmesine ve işlerin daha etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlar.
- Başarıya yönelik lider ise çalışanların iş ile ilgili önemli hedeflere odaklanarak ve örgütsel hedefleri gözeterek çalışmalarını sağlamayı hedefler.

#### **1.2.1.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı**

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973'te ortaya atılan bu yaklaşıma göre bir liderin en önemli görevi karar vermektir (Özalp, 2019: 16). Bu model her durumda geçerli olacak bir liderlik modelinin olmadığını, liderlik tarzının mevcut durumlar değerlendirilerek belirlenmesi gerektiğini ifade eder (Reber vd., 2004: 416). İnsan yönetiminin kesin kurallarla sabit bir modelde yapılması yerine zamana ve insanların ihtiyaçlarına göre çeşitli inisiyatif gerektiren durumların varlığı göz önüne alınmalıdır.

Bu yaklaşıma göre lider karar alma süreçlerine mümkün olduğunca fazla alternatif görüşlerin katılımı sağlamak için daha fazla çalışanın fikrini almalıdır (Güney, 2015: 402). Karar süreçlerine geniş katılımın sağlanması alınacak kararlarda farklı bakış açılarından da yararlanarak üstün bir isabet oranı sağlayabilir. Ancak karara katılımın çok olması arzu edilen durumlarda karar süreçlerinin hızlı ilerlemesi için iyi bir sistemin kurulması beklenir. Zira karar süreçlerinin uzaması etkili kararların bile etkisinin ortadan kalkmasına sebebiyet verebilir. Bir kararın etkinliği, kararın niteliği, kabul edilebilirliği ve vaktiyle ölçülmektedir (Zel, 2001: 131-132).

#### **1.2.1.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

William J. Reddin tarafından 1970'li yıllarının başında geliştirilen liderlik yaklaşımı (Polat, 2020: 28). Reddin tarafından oluşturulan üç boyutlu liderlik yaklaşımı Ohio State Üniversitesi ve Blake-Mouton yönetim tarzı matrislerinde ele alınan göreve

yönelik ve kişiye yönelik liderlik boyutlarına etkililik boyutunun eklenmesine neden olmuştur. Yönetmel etkililik Reddin'in temel felsefesi olup yöneticilerin başarısı yönetmel etkililiğin gerçekleşmesi olduğundan çıktılarla değerlendirilmesi gerekmektedir (Ömürğönülşen & Sevim, 2005: 92).

Reddin dört temel liderlik biçimi bulunduğundan bahsetmektedir. Bunlar; ilgili lider, kopuk lider, birleştirici lider ve adanmış lider olarak tanımlanmaktadır (Mullins, 2010: 479). İlgili liderler yüksek ilişki boyutuna sahipken, adanmış lider yüksek görev boyutuna sahiptir. Kopuk liderde hem ilişki hem de görev boyutu düşükken, birleştirici liderde ilişki ve görev boyutları yüksektir. Reddin'in liderlik tipleri aşağıda Şekil.3'de gösterilmiştir.



**Şekil 3: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları**

**Kaynak:** Mullins, 2010: 479

#### 1.2.1.3.5. Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre çalışanların olgunluk düzeyi lideri lider yapan en temel değişkendir (Topaloğlu, 2019: 37). Eren'e (2008) göre yetenekleri az, özgüvenleri ve eğitimleri düşük çalışanların liderlerinden beklentileri diğer çalışanlardan farklılık göstermektedir.

Hersey ve Blanchard'ın yaşam dönemi yaklaşımı da görev ve ilişki davranışı şeklinde iki önemli davranış biçiminden etkilenmektedir (Paksoy, 1993: 19). Hersey ve Blanchard görev odaklı liderin grup üyelerinin rollerinin tespiti, neyin nerede ve nasıl yapılacağını belirlenmesi ve yapılan işlerin kontrol edilmesi şeklinde görevleri olduğunu belirtmektedir (Göktaş, 2015: 65). Güler'e (2007) göre ilişki odaklı liderin ise karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi, liderin çalışanlarına destek sunması ve çalışanları her türlü değişken durumda motive etmesi gibi özellikleri bulunmaktadır. Çalışanların motive edilmesi aidiyet hissini artırırken aynı zamanda bireysel performanslarda da

artışa sebebiyet verecektir. Bu durum örgütlerin genel performanslarında da artışa sebebiyet vereceğinden dolayı önemsenmektedir.

### **1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları**

II.Dünya savaşıdan sonraki dönemde ulaşım ve iletişim imkanlarındaki gelişmeler işletmelerin yönetim anlayışında bazı değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. 1960'lı yıllarda özellikle sanayileşmiş toplumlarda artan talebe bağlı üretimi karşılamak ve pazarda üstünlük kurabilmek için yoğun çabaların sarf edildiği bir dönem yaşanmıştır. Bu dönemde liderlik anlayışında meydana gelen değişimler farklı liderlik türlerinin de ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. 1978 yılından sonra Burns ve Bass gibi araştırmacılar, modern liderlik teorilerinin temellerini atarak eski liderlik tarzlarına yaptıkları eleştiriler ile yeni bir ayrıma sebebiyet vermişlerdir (Batmunkh, 2011: 19). Modern liderlik teorileri lideri merkeze koyan teoriler yerine lider-takipçi etkileşimine odaklanmıştır (Kapusuz, 2015: 9). Liderliğin sadece liderin kendi özelliklerine bağlı bir unsur olarak değerlendirilmesi yerine takipçileri ile olan etkileşime de bağlı olduğu bu dönemde anlaşılmıştır.

Modern liderlik teorilerine göre takipçiler lidere saygı, güven ve hayranlık duyduklarından onlara benzemeye çalışırlar (Bozkurt & Göral, 2013: 5). Liderin rol model olmasından dolayı örnek olabilecek karaktere sahip kişilerin lider olarak istihdam edilmesi önem taşımaktadır. Modern liderlik teorisine göre liderin önce vizyon sahibi olması ve sonrasında ise bu vizyonu herkesçe kabul görmesi için paylaşması beklenir (Baba, 2020: 16). Böylelikle örgütler günümüz hızlı değişen piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlayıp rekabet etme olanağı bulabilir.

#### **1.2.2.1. Karizmatik Liderlik**

Liderlik ile ilgili geliştirilen önemli teorilerden birisi de karizmatik liderlik teorisidir. Karizmatik liderler diğer liderlere göre çok daha fazla niteliğe sahiptir (Erdem, 2016: 78). Karizmatik liderlerin etkileyici hitabet yetenekleri, farklı fiziksel görünüşleri, keskin zekâ ve etkili kişilik özellikleri vardır (Közleme, 2013: 248). Karizmatik liderlik kavramının ilk kez Max Weber tarafından ortaya atıldığı düşünülmektedir (Özalp, 2019: 17). Weber yasal otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otorite olmak üzere üç tür otoriteden bahsetmektedir (Weber, 1995: 315-316).



Karizmatik liderler; izleyicilerine destek sağlayan, izleyicileri peşinden sürükleyebilen, hedeflerin gerçekleşmesi ile izleyicilerin kendilerini başarılı hissetmelerini sağlayan kişilerdir (Nadler & Tushman, 199: 77). Karizmatik liderler, özgüven, ikna kabiliyeti ve vizyonları ile takipçilerini etkileyen kişilerdir (Gül & Çöl, 2003: 165). Karizmatik özellikleri fazla olan liderlerin diğer liderlere göre çalışanları etkileme gücü fazladır (Özkalp & Kirel, 2010: 326). Bünyesinde karizmatik liderleri barındıran kurumlar diğer lider tiplerini barındıran kurumlara göre daha etkin faaliyette bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticinin mevkisinden kaynaklanan gücünden daha çok karizmatik gücünden etkilenecek motive olmaktadır. Yapılacak faaliyetlerde yöneticinin yasal gücünü kullanması çalışanları işin gerekliliği kadar motive ederken, karizmaları ile motive etmeleri halinde ise çalışanlardan örgütsel vatandaşlık davranışları (gönüllü faaliyetlerle) ile daha fazla performans göstermeleri beklenir.

Karizmatik liderliğin eleştirilen yönü ise liderlerin takipçilerine kendi inandıklarını aktarmalarının haricinde çalışanlarının gelişimi için başka bir şey yapmamalarıdır (Akgemci, 2008: 514). Bu durum çalışanların rol model olarak benimsedikleri liderlerini olduğu gibi örnek almalarına ve eksik ya da yanlışlarıyla benimsemelerine sebebiyet vermektedir.

#### **1.2.2.2. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik, liderin takipçilerini beklentileri doğrultusunda bilgilendirdiği ve beklenen performansın gerçekleşmesi halinde nasıl ödüllendirileceklerini açıklayan bir liderlik türüdür (Bass, 1985; 27-28). Bu yönüyle örgüt içi iletişimin önemli olduğu ve ödüllerin performansa bağlı olduğundan dolayı kişisel gayretin önemsendiği bir liderlik türüdür. Etkileşimci liderler, çalışanların verimliliklerini arttıracak şekilde faaliyetleri düzenlemeye çaba sarf ederken çalışanların inovatif ve yaratıcı tarafları ile çok az ilgilidirler (Eren, 2009: 457).

Etkileşimci liderlik; örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gösterilen yüksek performansa bağlı olarak kişisel ihtiyaçların karşılanarak çalışanların motive edilmesini sağlayan bir liderlik tarzıdır (Erol & Köroğlu, 2013: 47). Etkileşimci liderlikte çalışanların yüksek performans göstermek için motive olması ve gösterilen performansa bağlı olarak da ödüllendirilmeleri önemsenmektedir.

Etkileşimci liderlikte, lider ile takipçileri arasında; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbesti tanıyan liderlik şeklinde farklı davranışlar görülmektedir (Bass, 1999: 11). Bu kavramları kısaca şu şekilde açıklanabilir;

Koşullu Ödüllendirme; Çalışanların gösterdikleri performansa bağlı olarak ödüllendirilmeleri motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı bir etki yapar. Bu yönüyle pek çok örgüt çalışanlarından daha fazla verim alabilmek adına belirli performans göstergelerine bağlı olarak çalışanlarını ödüllendirmeye dayalı çeşitli uygulamalara gidebilir.

İstisnalarla Yönetim; aktif ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir (Cinnioğlu, 2018: 14). Aktif istisnalarla yönetim liderin çalışanların performansını izlediği ve gerekli hallerde çalışanlara müdahalelerle düzeltmeye yönelik tavır gösterilen bir yönetim tarzıdır (Avolio & Bass, 2002: 3). Aktif istisnalarla yönetimin olduğu ortamlarda lider iş standartlarını ve kontrol sistemini belirler ve sistem dışı bir durum olmadıkça sürece müdahil olmaz (Bakkal, 2019: 11). Lider takipçilerin gelişimini önemsemez, iş ortamında sorun çıkmamasına odaklanır (Avolio vd., 1999: 12). Pasif istisnalarla yönetim ise liderin sorunların ortaya çıkmaması için bir çaba göstermediği ancak sadece çalışanlardan çözüm önerilerini aldığı bir yönetim tarzıdır (Yavuz & Tokmak, 2009: 19).

Serbesti Tanıyan Liderlik; çalışanların hedefler ve performanslar doğrultusunda yönlendirilmediği, iş ortamında serbest bırakıldığı ve nihayetinde örgütsel çıktılar açısından beklentilerin düşük tutulmasını gerekli kılan bir liderlik tarzıdır. Serbesti tanıyan liderler örgütte olaylara kayıtsız kaldıklarından çatışma olasılığı yüksektir (Kirkbride, 2006: 23). Örgütlerde olası çatışmaların iyi bir şekilde izlenmesi ve zararlı sonuçlarının engellenmesine çalışılması gerekir.

#### **1.2.2.3. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik; liderin örgütün amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve takipçilerini bu amaçlara doğru harekete geçirmesi sürecidir (Koparal vd., 2003: 150). Liderin örgütsel hedefleri belirlerken takipçilerinin görüşlerini dikkate aldığı ve yetki devri yaparak işlerin daha etkin yapılmasına olanak sağladığı liderlik tarzına dönüşümcü liderlik denir (Bass, 1990: 21). Dönüşümcü lider örgütsel

performans hedefleri doğrultusunda örgütte değişime ve yeniliğe önem verir. Bass'a (1990) göre dönüşümcü liderler örgütlerinde değişim ve yenilenme ile üstün performanslara ulaşılmasını sağlar. Dönüşümcü liderlik diğer liderlik türlerinden farklı olarak duygu ve değerlere odaklanmaktadır (Akbar vd., 2015: 3490).

Örgütlerde yüksek performansı hedefleyen dönüşümcü liderler değişim ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişilerdir (Ceylan vd., 2005: 34). Dönüşümcü liderler örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştirirler (Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012: 59).

Dönüşümcü liderlerin başlıca özellikleri şunlardır (Coad & Berry, 1998: 166);

- Dönüşümcü liderler takipçilerinde güven duygusu yaratır,
- Takipçilerinin aidiyet ve motivasyonlarını artırır,
- Takipçilerinin bireysel gelişimini destekler,
- Dönüşümcü liderler örgüt vizyonu ile misyonunu örgüt hedefleri ile bağdaştırır,
- Örgütün değişen koşullara uyum sağlamasına çalışır,
- Takipçilerine örnek olur,
- Takipçileri karar alma süreçlerine katarak örgüt kararlarında söz sahibi olmalarını sağlar.

Etkileşimci liderler ekonomik ve psikolojik yöntemlerle hem bireysel hem de örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışırken, dönüşümcü liderler çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını değiştirerek hedeflerin gerçekleştirilmesine uğraşırlar (Simola vd., 2010: 180).

#### **1.2.2.4. Vizyoner Liderlik**

Örgütlerde geleceğe odaklanarak diğerlerinden farklı bir bakış açısıyla bakma kabiliyetine sahip liderler vizyoner liderlerdir (Akşit, 2008: 158). Vizyoner liderler, değişimin çok hızlı olduğu günümüz piyasa koşullarında örgütleri için gelecek hedefleri belirlemeleri ve bu hedefleri takipçilerine benimsetmeleri ile örgütler için önemli bir işlevi yerine getirirler.

Vizyoner liderler, belirlediği hedeflerin takipçileri tarafından benimsenmesini sağlarken mevcut durumun yanı sıra ileriye dönük durumları da göz önünde bulundurmaya gayret ederler (Akdemir, 2003: 146). Vizyoner liderlerin hedefler doğrultusunda çalışanları

ikna etmesi ve toplumsal amaçlara erişmek için farkındalık yaratması beklenir (Genç, 2004: 151). Vizyoner liderler geleceğin gözlemlenerek gerekli tedbirlerin alınmasının sağlanmasından dolayı kurumların önemli fırsat ve tehditlere karşı tedbirli davranmalarına olanak sağlarlar.

#### **1.2.2.5. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik, yeniliği görebilmek ve bireylerin iyi oldukları yanlarını güçlendirmeyi hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır (Özalp, 2019: 26). Stratejik liderlik, örgütsel hedeflerin başarılmasında stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasını sağlayan bir süreçtir (Yalınkılıç, 2010: 49). Karmaşık yapılara sahip örgütlerde stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Özkaya, 2000: 43). Örgütlerin iç yapıları karmaşıktıkça örgütün gelecekle ilgili davranışlarını belirleyecek nitelikli liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik liderler, örgütsel karmaşadan uzak kalarak hem bireysel hem de örgütsel davranışlar konusunda fırsat ve tehditleri gözlemlemeye ve bu durumlara göre kararlar almaya gayret gösterirler.

Örgüt yapısının karmaşılaşması örgüt içinde birimlerin ve bireylerin günlük rutin işlerin doğru bir şekilde yürütülebilmesine odaklanmasını gerekli kılmaktadır. Bu tür örgütlerde liderlerin işletmelerinin rekabet üstünlüğünü sağlamak maksadıyla strateji geliştirmeleri ve piyasadaki fırsat veya tehditleri gözlemlemeleri büyük önem arz etmektedir. Stratejik davranan bu liderler örgütlerin hem varlıklarını devam ettirebilmeleri hem de rakiplerine göre üstünlüklerini koruyabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

#### **1.2.2.6. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Demokratik liderler, otoritesini çalışanlarla paylaşmaları nedeniyle diğer liderlerden farklılık gösteren liderlerdir (Şenkal, 2020: 54). Paylaşılan otorite beraberinde karar verme süreçlerine katılımı genişletmesinden dolayı çalışanların kararları daha kolay benimsemesine sebebiyet vermektedir. Takipçilerin kararlara katılma fırsatı bulması, genel işleyiş hakkında fikir sahibi olmaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırır (Bhatti vd., 2012: 193).

Demokratik liderler yeniliğe açık, problem çözmede başarılı, sorumlulukları paylaşan, iş birliğine önem veren ve açık iletişim kuran kişilerdir (Akçit vd., 2018: 215).

Demokratik liderlikte çalışanların motivasyonu ve iş tatmini için bilginin paylaşılması oldukça önemlidir (Korkmaz vd., 2013: 701). Paylaşılan bilgi örgüt içinde benzer işleri yapan diğer çalışanlarında karşılaşacağı durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini gösteren bir rehber olma özelliğini taşır.

Demokratik liderlik, her ne kadar karara katılımın artmasından dolayı olumlu bir durum olarak değerlendirilse de karar verme sürecinin uzaması ve zaman kaybının olması gibi çeşitli olumsuzluklar bulunmaktadır (Özkaya, 2000: 39). Özellikle alınacak kararlarda hızlı olunması gereken kriz ortamlarında ya da fırsatların görüldüğü durumlarda karar süreçlerinin uzaması örgütlere ciddi zarar verebilir. Bunun aşılabilmesi adına günümüzde örgütler karara katılım süreçlerinin hızlı gerçekleşmesine olanak sağlayacak çeşitli uygulamalara önem vermektedir.

#### **1.2.2.7. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Örgütlerde çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımlarının söz konusu olduğu, yönetime en az gereksinim duyulan liderlik tipidir (Şenkal, 2020: 54). Çalışanların karar süreçlerinde en aktif olarak bulundukları bu liderlik tipinde çalışanların görevlerini yerine getirirken özverili olmaları beklenir. Tam serbesti tanıyan liderler hedeflere ulaşmak için takipçilerine destek sağlayan ve gerektiğinde zihinsel katkı veren yöneticilerdir (Gerçik, 2018: 161).

Tam serbesti tanıyan liderler takipçilerine hedefler belirleyip bu hedefleri bireysel becerileri ile gerçekleştirmeleri için uygun ortam oluşturur (Eryeşil & İraz, 2017: 131). Tam serbesti tanıyan liderlikte bireyler bağımsız çalışma imkânı bulduklarından karar almada istedikleri kişilerle gruplar oluşturması, yeni fikirler üreterek uygun sonuçlar alması söz konusu olabilir (Yörük vd., 2011: 105). Oluşturulan gruplarda otokratik liderlik davranışları gösteren birileri var ise serbestçi liderlik tarzının çeşitli olumsuz yanları söz konusu olabilir (Baba, 2020: 23). Örneğin; grup içerisinde çalışanların bir kısmı serbestçi lidere göre daha özgüvenli, özgür davranırken bir kısmı ise otokratik liderin tutumlarından rahatsız olabilir. Bu durum çalışanların nasıl bir tutum sergilemeleri gerektiği ile ilgili olarak çeşitli kafa karışıklıklarına sebebiyet verebilir. Yukl (2010) tam serbesti tanıyan liderlerin yaptıkları işe karşı sorumluluk hissetmediklerini ve bu durumda da liderin etkinliğini azalttığını ifade etmiştir. Liderlerin sorumlulukla davranmaları takipçilerinin de görevlerini yerine getirirken

sorumlu davranmalarına ve dolaylı olarak örgütlerde verimliliğin artışına sebebiyet vereceğinden arzulanan bir davranıştır.

#### **1.2.2.8. Hizmetkar Liderlik**

İlk kez Greenleaf tarafından tanımı yapılan hizmetkar liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere herhangi bir beklenti içinde olmadan yardımcı olmasını ifade eder. Hizmetkar lider; hizmet etme duygusuyla başlayıp sonraları insanları yönetme arzusunun hâkim olduğu bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1977: 2). Her ne kadar başlarda insanlara hizmet etme hevesi ve amacı olsa da zaman içinde bu amaçta değişme yaşanabilmektedir. Laub (1999) hizmetkar liderlerin takipçilerinin istek ve beklentilerini kendi kişisel beklentilerinden üstün tuttuklarını ifade etmiştir. Hizmetkar liderliğin temel felsefesi insanları önemseme, onların ihtiyaç ve isteklerine odaklanmadır (Brewer, 2010: 4).

Hizmetkar lider, bulunduğu topluma faydalı olmaya çalışan, takipçilerine hizmet etmekten keyif alan ve bu yolla da çalışanları tarafından büyük bir saygı gören liderdir. Başka bir ifadeyle hizmetkar liderler, sorumluluklarının farkında olduklarından, örgütün tüm bireylerine değer vermekte ve liderlik becerilerini adil bir şekilde kullanarak çalışanların gelişimlerini sağlamayı amaçlayan liderlerdir (Dince & Öksüz, 2011: 10).

Hizmetkar liderlik diğer liderlik tarzlarından farklı olarak insan öncelikli ve insana hizmet odaklı bir liderlik yaklaşımıdır (Balay vd., 2014: 230). Hizmetkar liderin özellikleri; vizyon sahibi olma, dürüstlük, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, çalışanları takdir etme ve güçlendirmedir (Russell & Stone, 2002: 146-150).

## BÖLÜM 2: İSLAMİ LİDERLİK

### 2.1. İslami Liderlik Kavramı

Liderlik; İslamiyet açısından üzerinde önemle durulan, Kur'an-ı Kerim'de ve çeşitli hadislerde sıklıkla ele alınan kavramlardan birisidir. İslamiyet'in belirli bir vazifede ya da yolculuğa çıkılacağı zaman bile "Emir" ismiyle yöneticilerin tanımlanmasının gerekli olduğunu ifade etmesi, ibadetlerde önderlik yapan "İmam" kavramları liderliğin İslam dininde varlığına işaret etmektedir. İslam dininin peygamberi Hz. Muhammed (s.a.v.) üç kişi bir yolculukta bile olsalar bir lider atamalarını tavsiye etmiştir (Hawwa, 1988: 15). Bu durum İslamiyet'in liderliğe verdiği önemin göstergelerinden biridir. Hz. Muhammed (s.a.v.); "Hepiniz çobansınız ve hepiniz çobanlık yaptıklarınızdan sorumlusunuz." hadisiyle de liderliğin Müslümanların bir yaşam biçimi olduğunu ifade etmektedir (El-Maverdi, 2003: 143).

Liderlik kavramını İslami açıdan ele alan ilk bilim adamlarından biri İbni Teymiyye'dir (Saleh, 2011: 214). İbni Teymiyye, bir kişinin liderlik edebilmesi için taşıması gereken özellikleri; güven, güçlü bir kişisel karakter, nitelikli olmak, İslami emirlere bağlılık ve sorumlulukları yerine getirme kabiliyeti olarak ifade etmektedir (İbn Taymiyyah, 1988: 20-21). Liderlik ile ilgili önemli görüşlere sahip olan Farabi de liderin taşıması gereken özellikleri; zeki olmak, bilge olmak, fiziksel ve zihinsel yetenekli olmak olarak sınıflandırırken aynı zamanda da toplumun ideal amaç ve hedeflere ulaşması için mükemmel davranışlar sergilemesinin gerektiğini vurgulamıştır (Al-Farabi, 1985: 127-130). Tanınmış İslam alimlerinden Gazali de Hz. Muhammed'in (s.a.v.) sünneti ve Müslüman alimlerin görüşleri doğrultusunda İslami liderlerin istişare, adalet, yumuşaklık, hassasiyetten kaçınma ve kişisel sorunların çözümüne yardımcı olmak gibi bazı özellikleri taşıması gerektiğini belirtmiştir (Al-Ghazali, 1987: 22-33). Bir diğer önemli İslam alimi İbni Haldun da çalışmalarında liderlik ve organizasyonun sosyal yönüne vurgu yapmıştır. İbni Haldun, sosyal organizasyonun insan davranışını etkileyen birçok faktör ve çevresel unsurla ilişkili olduğuna ve nihayetinde toplumun liderliğine yansıtacağına inanmaktadır (Saleh, 2011: 216). İbn-i Haldun yöneticiliği halifelik açısından incelemiş ve halifelik makamına gelecek kişinin taşıması gereken özellikleri; ilim, adalet, kifayet (yeterlilik ve liyakat) ve vücudun sıhhatli olması şeklinde 4 unsurda ele almıştır (Erdem, 2016: 103).

Türk edebiyatının ilk siyasetnamesi olan "Kutadgu Bilig" dönemin önemli isimlerinden biri olan Yusuf Has Hacıp tarafından 1070 yılında hazırlanmış ve orada "Bey" kelimesi ile liderin taşınması gereken özellikler ifade edilmiştir (Erdem, 2016: 88). Yusuf Has Hacıp'e göre lider; akıllı ve bilgili olmalı, iyi huylu olmalı, takva sahibi olmalı, anlayışlı olmalı, tok gözlü olmalı, cömert olmalı, haya sahibi olmalı, özü sözü bir olmalı, ihtiyatlı olmalı, ihmalkâr olmamalı, doğru sözlü olmalı, cesur olmalı, yardımsever olmalı, çalışanların ücretlerini aksatmamalı, kibir ve gururdan uzak durmalıdır (Hacıp, 2010: 83-93).

İslam dininin temel kaynakları olan Kur'an-ı Kerim, hadisler ve İslam alimlerinin sağladığı pek çok kaynağa rağmen liderlik İslam alimleri tarafından üzerinde yeterli çalışma yapılmamış konulardan birisidir. Son zamanlarda liderlik ve liderliğin dini değerler açısından önemi ile ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır. Liderlerin davranışlarının temelini oluşturan etmenler olarak; inançlar, değerler, maneviyat ve dindarlığın hem liderin hem de bireylerin davranışlarına etkisini incelemek üzere pek çok çalışma yapılmıştır (McCormick,1994; Brandt, 1996; McCarthy,1996; Bryant, 1998; Mitroff & Denton,1999; Ashmos & Duchon, 2000; Graber,2001; Gunther 2001; Manz vd.,2001; Karakas, 2009; Ilter vd., 2016; Bhatti vd., 2016a, 2016b, Bhatti & Yumusak, 2017 vb.).

İslami bakış açısına göre liderlik ile ilgili olarak da pek çok çalışma yapılmış (Shirazi, 1980; Ezzati, 1982; Jabnoun, 1994; Safi, 1995; Beekun & Badawi, 1999; Ali, 2005; Kazmi, 2005; Samir, 2006; Beik & Arsyianti, 2007; Ahmad, 2007, 2009; Saleh, 2011; Toor, 2011; Beekun, 2012; Sabri, 2012; Al Arkoubi,2013; Garah, 2013; Marbun, 2013, Rahman & Mohiuddin, 2015 vb.) ve bu çalışmalarla işletme yönetimi kavramlarının da İslami açıdan genel çerçevesi belirlenmeye çalışılmıştır.

İslami yönetim teorisi, örgütsel hedeflere ulaşmak için bireylerin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini ifade ederken aynı zamanda da manevi ve psikolojik ihtiyaçlar arasında bir denge sağlanması gerektiğini öne süren İslam sisteminin sosyal felsefesine dayanmaktadır (Abdalla & Al-Homoud, 2001: 509). İslami bakış açısına göre maneviyat, Allah'ın isteklerini yerine getirirken günlük yaşamda rutin işler yaparak kazanılabilir (Toor, 2008: 21). Maneviyat; istikrarlı, dengeli ve tatmin olmuş bir yaşam sürmek için insan doğasının hayati bir bileşenidir (Mohsen, 2007: 55). İslam dünya yaşamını manevi yaşamdan ayırmaz ayrıca dini dünya yaşamının bir



parçası ve dünya yaşamını da dinin bir parçası olarak görür (Toor, 2011: 324). Din Müslümanlar için bir yaşam biçimidir. Yaşantının gerektirdiği tüm faaliyetler İslam dininin emir ve yasaklarına göre şekillenmelidir. İslam dininin bireye yüklediği ahlâki değerler bir Müslüman için yaşam biçimi haline gelmelidir. Bu bağlamda İslam'da liderlik, ideal bir toplumun gerçekleşmesi için en önemli araçtır (Ali, 2005: 133).

Lider, toplumun belirli bir kitlesine yön veren, onlara davranışları ile örnek olan, takipçilerinin lideri kabullenmesi durumunda onlara istediği fikirleri ikna kabiliyeti yoluyla benimseten kişidir. İslam dinini benimsemiş ve bunu yaşam biçimi haline getirmiş bir lider, İslamiyet'in gerektirdiği ahlâki değerlere sahip olacak ve takipçilerini de yönlendirecektir.

Son zamanlarda İslami yönetim kavramlarıyla ilgili önemli çalışmalar yapmış olan Beekun & Badawi (1999) İslami liderlerin varsayılan sınırların ötesini görme ve çok az kişinin görebileceği çözümler üretme yeteneğine sahip olduklarını ifade etmektedir. İslami liderler, takipçilerinin durumlarını doğru bir şekilde algılamalı, iyimser olmalı, sorunların nasıl çözülebileceğini açıkça bilmeli ve liderler geliştirilirken belirli beceriler öğretilmelidir (Fontaine, 2011: 73). Aslında İslami liderlik, bir liderde bulunması gereken özelliklerin birçoğunu içinde barındıran bunun yanı sıra İslamiyet'in bir Müslümana atfettiği ahlâki değerleri ön planda tutan bir liderlik türüdür.

İslam dini sadece manevi meselelere rehberlik etmekle kalmamakta aynı zamanda iş hayatı da dahil olmak üzere sosyal meselelere de rehberlik etmektedir (Fozia vd., 2016: 15). İslam, bireyin yaşamının tüm yönlerini (manevi, sosyal, politik ve ekonomik) düzenlemeyi amaçlayan kapsamlı bir dindir (Faksh, 1990: 21). Maududi'ye (1948) göre İslami bakış açısına sahip biri bu dünyada işyerinden yüzünü çeviren ve ıssız bir köşede emekli olan insan şeklinde olmamalıdır. Müslüman bireylerin bulundukları topluma karşı çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durum Hz. Muhammed'in (s.a.v.) "İki günü eşit olan zarardadır." hadisi şerifiyle net bir şekilde ifade edilmektedir. Sedikides'e (2010) göre dünya üzerinde insanların %80'i günlük yaşantılarında dinin önemli bir rolü olduğunu ifade etmektedir. İslamiyet; dünya yaşantısını, bireyi ve bireyin toplumla olan ilişkilerini düzenleyen; aile, akraba, arkadaş, patron, çalışan vb. sosyal hayatta karşılaşılabileceğimiz tüm bireylerle olan münasebetimizde bize nasıl davranmamız

gerektiğini gösteren ve öğreten bir dindir. İlişkilerin yanı sıra toplumsal sorumluluklar vb. alanlarda da sosyal hayatımızı düzenler.

İslam dininin temel kaynağı olan Kur'an'ı Kerim'de ticari işlemler, borçlularla ilişkiler, sözleşmelerin yazılışı gibi ticarete rehberlik eden ve kurallar sağlayan ayetler (Nisa-4:29, Bakara-2: 282 vb.) vardır. Kur'an'ı Kerim'de yönetim ile ilgili olarak; şura, biat, adalet, işin ehil olana verilmesi ve yöneticilerin yönetilenlerden olması gibi bazı özellikleri ifade eden ayetler de (Şura-42:38, Ali İmran-3:159, Mümtehdine-60:8-12, Fetih-48:10, Maide-5:8, Enam-6:152, Nahl-16:90, Nisa-4:58-59, Necm-53:39, Müddesir-74:38, vb.) bulunmaktadır. Kur'an-ı Kerim'deki yöneticilik ile ilgili ayetlerin yanı sıra Hz. Muhammed (s.a.v.) pek çok hadisinde de yöneticilerin taşıması gereken özellikleri tanımlamış, bizzat kendi uygulamaları ile de örnek bir liderlik yapmıştır.

İslam'a göre lider, belirli bir rütbeye sahip olan ve tutarlı bir şekilde çalışması beklenen ekibin bir üyesidir (Gazi, 2020: 2). Allah işinde gayretli olanı severken İslam dini peygamberi Hz. Muhammed de (s.a.v) insanların işlerinde tutarlı olmaları gerektiğini ifade etmektedir (Abbasi, 2008; 58). Alhabshi vd.'ne (1994) göre iyi bir lider, çalışmasında gayretli ve tutarlı olmalıdır.

İslami liderler, makamının gerektirdiği sorumluluğu taşıyabilecek olgunlukta, yönetebilecek kabiliyette, gereken bilgi ve beceriye sahip, doğruluktan ayrılmayan, adaleti bozmayan kısacası İslamiyet'in gerektirdiği ahlâkla ahlâklanmış bireylerdir. İslami liderlerin yapacakları iş ile ilgili olarak bilgili olması, karşılaşılabilecek zorluklara karşı dayanıklı olması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında azimli olmaları beklenir.

İslam dininin temel inanç eylemi Allah'ın iradesini hem kamusal hem de özel hayatta uygulamaktır. Her şeyi Allah'ın yarattığına ve yaratmanın amacının ona ibadet etmek olduğuna inanan bireyin, Kuran'ı Kerim'in bugün toplumda liderlik eden liderler için cevapları, kılavuzları ve çözümleri olması gerektiğini de bilir (Wirba, 2017: 25). İslamiyet evrensel bir din olduğundan, dinin getirdiği düzenlemeler genel kaideleri ile toplumsal her olay ve duruma uygulanabilmektedir. Her ne kadar daha çok devlet yönetimi ile ilgili ayet ve hadislerle karşılaşılsa da bu kaidelerin örgüt yönetimlerine de uygulanabileceği, ayrıca insan unsuru üzerinden yola çıkılacak olduğunda bu alandaki ahlâki kaidelerin lider için de geçerli olduğu düşünülmektedir.

İslami liderlik alanında önemli çalışmalar yapmış olan Beekun & Badawi'de (1999) İslam'da liderliği, örgütün ortak vizyonuna ulaşmak için liderin takipçilerinin gönüllü katılımını aradığı bir süreç olarak açıklamıştır. İslami yönetim açısından önemli olan unsurlar 5 maddede ele alınabilir; İslami kurallara bağlılık, Allah'a teslimiyet, emeğin onurunun korunması, refahı korumak ve hesap verebilirlik (Hossain, 2016: 87). Başka bir görüşe göre ise İslami liderlik teorisi; Allah bilinci, yetkinlik, düşünme ve danışma olmak üzere temelde dört unsura dayanmaktadır. (Alade vd., 2016: 1). İslami liderlik teorisinin çarpıcı özelliği süreçte, organizasyon içinde ve dışında liderlik döngüsünü etkileyen tüm ilgili değişkenlere ve kültürel güçler ışığında bireysel davranış anlayışına vurgu yapmasıdır (Saleh, 2011: 218).

İslami liderin, liderlik yapabilmesi için en önemli gereksinim Allah inancı ve yapacakları işlerde Allah'ın emir ve yasaklarının gözetilmesidir. İslami liderin ayrıca yapacağı işte ehil olması, işin gerektirdiği bilgi ve tecrübe, zekâ ve düşünme yetilerine sahip olması ve alacağı kararlardan önce istişare etmesi etkili bir liderlik için gereklidir. Mohsen (2007), Kur'an-ı Kerim açısından liderliğin dört önemli unsuru olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; dindarlık, ahlâk, şefkat ve dengedir. İslami liderlerin dindarlıklarının yanı sıra eylemlerinde ahlâki değerleri göz önünde bulundurmaları, takipçilerine karşı şefkatli ve dengeli davranmaları önemli gerekliliklerdir. Yani İslami liderin taşıması gereken bir özellik de vicdanlı olması ve eşitlik esaslı davranış sergilemesidir.

Zaman (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da Kur'an-ı Kerimdeki ayetlere göre peygamberlerin özellikleri incelenerek liderlik özelliklerinden kaç defa bahsedildiği tespit edilmiştir. Buna göre; bilgi/bilgelik 12, doğruluk/dürüstlük 10, güç/yetenek 8, sabır 8, dindarlık 7 ve açık iletişim 3 kez vurgulanmıştır (Zaman, 2012: 189). Khan'a (2008) göre lider, takipçilerine karşı görevlerini elinden geldiğince yerine getirirken Allah'a olan yükümlülüğünü de yerine getirmelidir.

Liderlik güven ve sorumluluğa bağlıdır. İslami liderlik açısından sorumluluk kavramı düşünüldüğünde aslında liderin Allah'a karşı sorumluluğu, takipçilerine karşı sorumluluğu, topluma karşı sorumluluğu, devlete karşı sorumluluğu ve ona yetkiyi verenlere karşı sorumluluğu olarak beş ana kategoride değerlendirebiliriz. Jabnoun (1994) tarafından yapılan bir çalışmada ahlâkın İslami perspektiften önemi ele

alınmıştır. Çalışmada Kur-an'ı Kerim ve hadislerin ışığında liderlik kavramı ele alınırken aynı zamanda da planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi yönetimin fonksiyonları da incelenmiştir.

Chaffee'ye (1997) göre lider, organizasyona liderlik etme ayrıcalığını kabul ettiği için kararlarından ve eylemlerinden sorumlu tutulmalıdır. İslami dünya görüşüne göre liderliğin güven ve sorumluluğun yanı sıra hem bu dünyada hem de ahirette hesap verebilirliğe dayalı olduğu düşünülmektedir (Faris & Abdala, 2018: 2). İslamda liderlik, liderlerin hissettikleri bir sorumluluk ve takipçilerin güven duyması olarak ifade edilebilir (Saleh, 2011: 212). İslamiyet, liderin hesap verebilirliğini ilk olarak bu dünyada Allah'a, ikinci olarak ahiret hayatında Allah'a ve üçüncü olarak da diğer varlıklara olmak üzere üç aşamalı bir mekanizma olarak ifade eder (Abbasi, 2008: 63-64). Geleneksel liderlik anlayışına göre de liderin çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak geleneksel liderlikte yer alan sorumluluğun manevi sorumluluk boyutu bulunmamaktadır. Bir diğer ifade ile liderin “hesap verilebilirlik” özelliği manevi olarak ele alınmaz.

İslami liderlik bireyin her iki dünyada da mutluluk elde etmesine yardımcı olmaktadır (Al-Buraey, 1994: 17). İslami liderlik, örgütün üyelerine ve topluma hem bu dünyada hem de ahiret hayatı için neyin iyi olduğu hakkında yol göstermeyi hedeflemektedir (Saleh, 2011: 212). Bu yönüyle İslami açıdan liderin eşsiz bir rolü vardır. Müslüman bir lider sadece organizasyonunun misyonunu yerine getirmek için değil, aynı zamanda da insanlara rehberlik etmek için gayret göstermek durumundadır (Saleh, 2011: 214). İslami liderin birincil amacı tıpkı geleneksel lider gibi örgütü hedeflerine ulaştırmaya çalışmak olmakla birlikte bunun için hem toplumu düzenlemeye çalışmalı hem de çalışanlarına kattığı değer yargılarının evrensel boyutunu hissettirmelidir. Bu açıdan bakıldığında İslami lider iyiliği, doğruluğu, ahlâki değer yargılarını sadece sorumlu olduğu örgüte karşı gerçekleştirmekle kalmamakta, toplumsal sorumluluğunu da yerine getirmektedir. Böylelikle örgütler kazanmakta, toplum kazanmakta ve kazan kazan mantığı ile ülke kazanmaktadır.

İslami liderlik felsefesi, liderlik yeteneklerinin, üretkenliğin ve inovasyonun ahlâki temellerle ele alınarak verimliliğin artırılması çabalarıdır (Gazi, 2020: 2). Günümüzde küreselleşen dünya ile pazar sınırlarının ortadan kalkması, bilişim sektörünün hız

kazanması örgütlerde başarının büyük bir kısmını yenilikçi hareketlere bağlamaktadır. Tıpkı geleneksel lider gibi İslami lider de bu yenilikleri yakından takip etmeli, gerekli çabaları göstermeli ve örgütünün başarısı için elinden geleni yapmalıdır. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken İslami değer yargıları çerçevesinde hareket etmesi gerekecektir. Çalışmak, çabalamak, verilen sorumluluğu layıkı ile yerine getirmek İslami liderin yapması gereken kaideler arasında sayılabilir.

İslami liderlik, İslami mesajın özünü yansıtan bir modelle de açıklanırken dört temel unsura dikkat çekilmektedir. Bunlar; kişisel, idealizm, büyük beklenti ve kültürdür (Ali, 2009: 171). Khadra (1990) tarafından geliştirilen İslami liderlik modeli ise kişiliğin, bireyciliğin ve liderliğin karşılıklı etkileşimini başarıyla yakalayan bir modeldir. Buna göre modelin dört unsuru bulunmaktadır. Bunlar; kişisel, bireycilik, kurumsallaşma eksikliği ve liderin önemidir.

Islam & Alam (2019) modern çağda liderlerin sadece kâr odaklı değil aynı zamanda norm odaklı olması gerektiğini belirtmiştir. İslami liderlik, sadece kâr amaçlı olmadığından, aynı zamanda çalışanların ahlâki değerlerine de öncelik verdiğinden modern yönetim anlayışları açısından da oldukça geçerli bir yönetim anlayışıdır. İslami liderlik, liderin İslami ilkelere tam olarak uyarken takipçilerden destek alarak belirli örgütsel hedeflere ulaşmaya çalıştığı sosyal bir süreçtir (Toor, 2008: 26). Günümüzde örgütlerin çeşitli amaçları olmakla birlikte en temel amacı kârlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak İslami yönetim felsefesine göre bir örgütün amaçları arasında Allah rızasının gözetilmesi ve değer yargılarının önemi sonucunda kârlılığın onu takip edeceği inancı hakimdir.

H. Muhammed (s.a.v.) sadece bir vahiy aracı değil aynı zamanda Kur'an-ı Kerim rehberliğinde bir liderlik örneğidir (Abed, 2006: 29). H. Muhammed'in (s.a.v.) liderliği, maddiyat ya da güç olarak değil, özverili bir süreç olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle, H. Muhammed'in (s.a.v.) liderliği süreç odaklıdır. Kendisiyle teması geçenlerin kalbini her zaman etkileyen, etkileyici bir kişiliktir. Asla kırıncı ve aşağılayıcı bir dil kullanmadığından en kötü düşmanları bile onu asla yalan söylemekle suçlayamamıştır. O her zaman adil olduğundan "Doğru" ve "Güvenilir" manasına gelen El Emin (Al-Amin) olarak tanımlanmıştır. Veda hutbesinde insanları adil davranmaları

konusunda uyarmış ve onlara bıraktığı Kur'an-ı Kerim ve sünnetin yolu tutulursa asla yoldan sapılmayacağını bildirmiştir.

H. Muhammed (s.a.v.) tarafından Mekke'de kurulan devlette de eşitlik, adalet, zulüm etmeme ve şura gibi temel değerler göz önünde bulundurulmuş ve bu durum yöneticilik anlayışının en önemli göstergesi olmuştur (Hatemi, 1993:18, Çiftçi & Ovacık, 2016:116). O halkıyla oturup konuşan, sevinç ve üzüntülerini paylaşan, onlarla kalabalığa karışan ve bir yabancı geldiğinde aralarındaki halkın liderinin kim olduğunu bilmeyecek bir adamdı. Asla övgü istemezdi. Onun liderliği, taklit edilmesi gereken parlak bir örnektir (Wirba, 2017: 68-69). Zira Kur'an-ı Kerim'de Ahzab Suresinin 21. ayetinde "Ey İnananlar! And olsun ki, sizin için Allah'a ve ahiret gününe kavuşmayı umanlar ve Allah'ı çok anan kimseler için Resulullah en güzel örnektir." buyurulmuştur. H. Muhammed (s.a.v.) özverisi, adaleti, sabrı, merhameti, insan sevgisi, güzel lisanı, güven duygusu, sakinliği, muhakeme yeteneği, sorumluluk duygusu, azmi, inancı, tevazusu, şükürü, ikna kabiliyeti, insana verdiği değer vs. ile en güzel İslami lider örneği olarak ifade edilebilir. Ünlü Alman yazarı Goethe; "Ben tarihte örnek olacak bir insan aradım, H. Muhammed'i buldum." diyerek övgü ile bahsetmiştir (Aytürk, 2016: 254).

İslâm'da bir lider herhangi bir grubun arzusuna boyun eğmemeli, kendi isteğine göre hareket etmemeli, bunun yerine yeryüzünde Allah'ın emirlerini yerine getirmek için hareket etmelidir (Fozia, vd., 2016: 24). Yöneticilerin belirli bir liyakatle atanması da İslam dini açısından önemsenmektedir. Zira Ebu Hüreyre (r.a) tarafından rivayet edilen bir hadiste; Allah resulü (s.a.v.), "Dürüstlük kaybolunca kıyamet saatini bekleyin" buyurmuştur. "Dürüstlük nasıl kaybolacak Allah'ın resulü (S.a.v.)?" diye sorulduğunda ise "Hak etmeyenlere yetki verildiğinde, kıyamet saatini bekleyin." şeklinde cevaplamıştır (Sahih Buhari Hadis No:503). İslami liderde yer alması gereken "eşitlik" özelliği, liyakat esaslı işe alım, terfi ve muameleyi esas kılmaktadır. İyi bir liderde bulunması gereken tarafsızlık ve eşitlik esaslı yönetim anlayışı elbette ki İslami liderde de olmazsa olmaz şartlar içerisine girer. Çünkü bu vasıflar beraberinde dürüstlük, doğruluk ve güveni getirir.

Elkaleh & Samier (2013) İslami liderliği; bir ayrıcalıktan ziyade bir emanet ve sorumluluk olarak tanımlamaktadır. Moten (2011) tarafından yapılan tanıma göre İslami

liderlik; "Bir amaca ulaşmaya yönelik ahlâki bir faaliyet ve eşitler arasında bir iletişim sürecidir. Liderler öncelikle bilgileri, İslami ilkelere bağlılıkları ve üstün ahlâki değerlere sahip olmaları ile takipçilerden ayrılırlar. Liderlik pozisyonu yakın aile ve dostların zenginleştirilmesi için bir fırsat olarak değil, bir güven, ayrıcalık ve sorumluluk olarak görülmelidir." şeklinde tanımlanmaktadır.

Hiz. Muhammed'den (s.a.v.) sonra ilk halife olan Hiz. Ebubekir de bir defasında "Ben içinizden biriyim, sizden iyi olduğum için lideriniz değilim. Eğer doğru ve iyi i ler yaparsam beni destekleyin. Ama eğer Allah ve peygamberinin yolundan ayrılırsam beni takip etmeyin" dediğini ifade etmiştir. Bu yaklaşım dönemin en önemli din temsilcisinin de liderlik özelliklerinden dolayı kendini üstün değil sorumlu g rd   n n bir göstergesidir. Aslında Hiz. Ebubekir'in bu söylemi İslami liderde olması gereken "tevazuyu" göstermektedir. İslami lider halkın arasından gelen ve halk gibi gözüken nitelikte bir lider olmalıdır.

İslami bir bakış açısıyla liderlik, takipçilerin ve liderlerin birbirlerine hesap verebilir olmalarının sağlanmasıyla yanı sıra çalıştıkları kuruluşların ve kendilerinin sürekli olarak geliştirmelerini gerektirdiği için önemlidir (Wirba, 2017: 25). Lider ile çalışanların karşılıklı hesap verebilirlikleri, örgütsel faaliyetlerin düzenli yapılması açısından oldukça önemli bir unsurdur. Liderlerin yapacakları faaliyetlerin takipçileri tarafından da denetlenmesi eylemlerin iyice planlanarak yapılması noktasında önemli bir belirleyicidir. Hesap verilebilirlik, liderin şeffaflık derecesini gösterir. Lider ne kadar  effafsa, lidere olan güven de o kadar fazla olacaktır. İkinci halife Hiz. Ömer bir defasında; "Davranı larımda  arpıklık bulursanız, beni d zeltmelisiniz" demiştir. Gruptan bir kişi şöyle yanıt vermiştir: "Davranı ınızda  arpıklık bulursak, kılıcı kullanmak zorunda kalsak bile sizi düzeltiriz." Bu cevap halifeyi oldukça mutlu etmiştir (Wirba, 2017: 25). İslami liderlik değişimin önünü açarak bireylerin gelişimini önemsemektedir. İslami lider, çalışanlarına kendilerini geli tirebilecekleri, e itebilecekleri her türlü imkânı sunan, onları bu yönde motive ve teşvik eden kişiler olmalıdır.

İslam'ın dördüncü halifesi Hiz. Ali'ye halkından biri "Hiz. Ömer halife olduğunda, ülke ekonomik olarak güçlü, huzurlu ve genişleyen bir haldeydi. İnsanlar mutlu ve iyi bir yaşam sürüyordu. Ama halife olduğunuzda ülke geriliyor; kendimizi Hiz. Ömer

döneminde olduğu kadar mutlu hissetmiyoruz" diye serzenişte bulununca Hz. Ali; "Hz. Ömer halife olduğunda vatandaşlar benim gibi insanlardı ve ben halife olduğumda ise vatandaşlar sizin gibi insanlar olduğundan dolayı bu durumdayız" şeklinde cevaplamıştır (Alhabshi, 2011: 206-207). Bu durum liderin başarısında takipçilerinin önemli bir rolünü olduğunun göstergesidir. Başarılı bir yönetim sadece liderin etkinliğine bağlı değil aynı zamanda ekibin iyi olmasına da bağlıdır.

İslami bir bakış açısıyla liderlik, yalnızca Allah'ın rızası için özverili bir kulluk yapma istekliliğine dayanan bir vekil ilişkisi olarak tanımlanır (Wirba, 2017: 39). İslami liderlik bir yaşam biçiminden gelen ahlâki değerleri normal hayatında sürdüren bireyin, bu değerleri iş hayatına, işinin gerektirdiği alanlara taşımasından ibarettir. Aabed'e (2006) göre İslami Liderlik Teorisi, İslami liderliğin kalitesinin takipçilerin tutumlarını olumlu etkileyebilecek, daha yüksek düzeyde memnuniyet, motivasyon, performans, pozitif enerji ve örgütsel bağlılık getirebilecektir.

İslam'da liderlik düşüncesinin Kur'an-ı Kerim, sünnet ve İslam tarihinin başlangıcında yaygın olan insani değerlere dayandığı vurgulanmaktadır (Abu Sin, 1986: 171). Al-Ali (1985) Kur'an'ı Kerim'in ayetleri ve Hz. Muhammed'in (s.a.v.) hadisleri açısından liderlik kavramını ele almıştır. Beekun (2011) tarafından yapılan bir çalışmada da dönüşümcü liderlik teorisi açısından Bass (1988), Tichy & Devanna (1990) ve Dubrin (2007) çalışmaları ile, hizmetkar liderlik teorisi açısından ise Greenleaf'in (1977) çalışması göz önünde bulundurularak Hz. Muhammed'in (s.a.v.) liderlik özellikleri dönüşümcü liderlik açısından; bilinçlendirmek, insanların kendi çıkarlarının ötesine bakmasını sağlamak, entellektüel teşvik, karizma, bireysel değerlendirme ve ilham verici motivasyon olarak belirlenmiş, hizmetkar liderlik açısından ise; kendinden önce başkalarına hizmet etmek, bir onaylama aracı olarak dinlemek, güven oluşturmak, neyin başarılabilirliğine odaklanmak ve el uzatmak olarak belirlenmiştir (Beekun, 2011: 285). Beekun (2011) çalışmasında tespit etmiş olduğu dönüşümcü ve hizmetkar liderlik kavramlarını Kur'an-ı Kerim'den ayetlerle ve Hz. Muhammed'in (s.a.v.) hadisleriyle örneklendirerek açıklamıştır.

Khan'da (2008) İslami liderliğin temelde dört kaynaktan esinlendiğini ifade etmektedir. Bunlar; Kuran'ı Kerim, Hz. Peygamber (s.a.v.), dört halife ve dindar takipçileridir. Çalışmada ayrıca İslami liderliğin; Kuran'ı Kerim'in bilgeliği, Hz. Peygamberin (s.a.v.)



hayatı ve sünneti, halifelerin ve dindar insanların örnek yaşamlarından esinlendiğinden dolayı mükemmel olduğu vurgulanmaktadır.

Ahmad & Ogunsola'ya (2011) göre; İslami liderliğin ilkeleri pek çok yazar tarafından tanımlanmış ve sonsuzdur. Aabed (2006) ise İslami liderin taşıması gereken özellikleri dokuz başlıkta ifade etmiştir;

1. İslam'da liderlik, tüm insanlığın yaratıcısı olan Allah'a iman ve istekli teslimiyete dayanır. O'na hizmet etmek merkezindedir (Beekun & Badawi, 1999; 17).
2. Liderler, organizasyonlarına yön (vizyon) sağlamalıdır.
3. Liderler, istenen hedeflere ulaşılmasını desteklemek için gereken güçlü bağlılığı oluşturacak şekilde tasarlanmış yollarla vizyonlarını başkalarına iletmelidir.
4. Liderler, organizasyonlarının kültürünün yaratılmasında ve sürdürülmesinde oynayacakları önemli bir role sahiptir.
5. Liderler ayrıca örgütü uzun vadede sürdürme rolüne sahiptir.
6. Liderler, örgütlerindeki takipçileri arasında birlik ve iş birliğini sağlamalı, çalışanların ilerlemelerinin ivmesini korumalıdır.
7. Liderler yapıcı eleştiri için alan sağlamalı ve hatta buna davet etmelidir.
8. Liderler belirtilen hedeflere ulaşmak için değişimi başlatmalı, yönlendirmeli ve kontrol etmelidir.
9. Etkili İslami liderlerin bazı liderlik niteliklerine sahip olması gerekir (inanç, adalet ve güven).

Başka bir çalışmada ise İslami liderlik teorisinin temel özellikleri şu şekilde belirtilmiştir (Abu Sin, 1986: 188);

1. Müslüman toplumunun sosyal felsefesine, ahlâkına ve değerlerine bağlıdır.
2. Bireyin ihtiyaçlarını karşılarken ekonomik değişkeni ve maddi teşviği vurgular.
3. Bireye insan olarak saygı duyar ve yönetsel kademelere yeteneklere göre insanlar atanırken aynı zamanda insani ve manevi boyutları da dikkate alınır.
4. Sorumlulukların belirlenmesi ve otoriteye saygı gibi konular göz önünde bulundurularak gerektiğinde organizasyonel küçülme de gerçekleştirilebilir.

Khan (1998) Hz. Muhammed'in (s.a.v.) uyguladığı on etkili İslami liderlik uygulamasından bahsetmiştir. Bunlar; mümkün olandan başlamak, dezavantajlı

durumda avantajı görebilmek, eylem yerini değiştirmek, düşmandan dost elde etmek, bir eksiği artıya dönüştürmek, barışının gücünün şiddetin gücünden fazla olduğunu bilmek, ikili düşünen biri olmamak, savaşı kendi uygun alanına getirmek, radikalizm yerine tedrici olmak ve tartışmalı konularda pragmatik olmaktır.

Umaruddin'de (1988) Gazali'nin liderin taşıması gereken özellikleri dört başlıkta ele aldığını ifade etmiştir. Buna göre bir liderde bulunması gereken dört önemli özellik; bilgelik, cesaret, ölçülülük ve adalettir. Ahmad'a (2009) göre bir organizasyonu başarıya ulaştırabilmek için liderin vizyoner olması gerekir. Lider, organizasyonun çevresindeki değişimi, fırsat ve tehditleri gözlemleyerek gelecek ile ilgili makul planlar yapmalıdır. Ancak bu sayede etkin bir yönetim sağlamış olur.

Hakim (2007) İslami liderliğin; liderlik uygulamalarında İslami değerlerin göz önünde bulundurulması ile mümkün olabileceğini, hatta liderin Müslüman olup olmamasının da bir öneminin olmadığını ifade etmiştir. Beekun & Badawi (1999) ise İslami Liderliğin; İman, Teslimiyet, İhsan ve Takva olmak üzere dört ahlâki temelinin olduğunu ifade etmektedir. İslami liderin güçlü bir Allah inancının olması, yaptığı davranışlara karşı mesuliyet hissetmesi ve Allah'a karşı kulluk vazifesini yaparken itinalı olması liderin etkinliği açısından önemsenmektedir.

Liderlik bağlamında maneviyatın olmaması günümüzün materyalist ve bireysel psikolojisinin bir yan ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Alhabshi, 2011: 210). Materyalizm düşüncesinin yaygınlaşması maneviyatın göz ardı edilmesine sebebiyet verirken aynı zamanda da psikolojik sorunların da ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlamaktadır. Bireylerin gündelik yaşamlarında materyalist düşüncelerinin yerine manevi değerleri de göz önünde bulundurmaları ruh sağlıkları açısından da önemli bir kazanım olabilir.

Liderin takipçilerini dinlemesi de İslami liderlik açısından oldukça önemli davranışlardan biridir. Kuran'ı Kerim'de Abese suresinin ilk dört ayetinde ifade edilen kör adam vakası ile bu durum açıklanmaya çalışılmıştır. Birgün Hz. Muhammed (s.a.v.) Pagan Kureyş liderlerine Kur'an-ı Kerim'i açıklamaya çalışırken fakir ve herkesin görmezden geldiği kör bir adam olan Abdullah bin Umm-Maktum tarafından rahatsız edilmiştir. Maktum Kur'an-ı Kerim'i öğrenmek istemektedir. Hz. Muhammed (s.a.v.) Pagan Kureyş liderlerine açıklama yaptığı sırada kör adam tarafından bölünmekten

hoşlanmamıştır ve adama cevap vermemiştir. Bu olay üzerine Allah'ın vahiy göndermesi, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) sonrasında bu adama büyük önem vermesini sağlamıştır. Bu kıssa liderler ve takipçileri olarak fakir ya da zengin, kör ya da engelli her türden insanı dinlemeye açık olmamız gerektiğini göstermektedir. Günümüzde pek çok lider bunun aksine yakın çevresine ilgi göstermektedir (Wirba, 2017: 57). Vahiy inmesine sebebiyet veren bu olay, liderin takipçileri arasında fark gözetmemesi gerektiğini, takipçilerine tarafsız, eşit ve adil davranması gerektiğini göstermektedir.

## **2.2. İslami Liderliğin Boyutları**

İslami liderliğin boyutları ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. İslami liderin taşıması gereken iki temel özellik Hz. Muhammed'e göre liderin "hizmetkar" ve "koruyucu" olmasıdır (Çil, 2017: 24). Elkaleh & Samier'de (2013) İslami liderliğin iki temel bileşeni olduğunu öne sürmektedir: Greenleaf'in hizmetkar liderlik teorisine (1998, 2002, 2008) benzeyen hizmetkâr liderlik ile Burns'ün (1978) dönüştürücü liderlik teorisine benzeyen koruyucu liderlik. Benzer şekilde Beekun& Badawi'de (1999) İslami açıdan liderlerin hizmetkar lider ve koruyucu lider olmak üzere iki temel rolü bulunduğunu ifade etmektedir.

Bu bölümde İslami liderliğin boyutları olarak hizmetkar liderlik, koruyucu liderlik, dönüştürücü liderlik, manevi liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik kavramları açıklanacaktır.

### **2.2.1. Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkar liderlik kavramı son yıllarda yönetim literatüründe önemsenen kavramlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf (1977, 1978) hizmetkâr liderlik üzerine yaptığı çalışmalarda birincil amacın çalışanların ve toplumun üzerinde olumlu bir etki yaratmak olması gerektiğini savunur. Greenleaf'e (1977) göre hizmetkâr liderlik, ahlâki otoritenin dört ana ilkesine dayanmaktadır. Bunlar; liderin fedakârlığı, liderin değerli bir amaca olan bağlılığı, liderin öğretisi ve liderin ilişkileridir. Yani lider fedakârlık yapar, değerli bir amaca bağlılığa ilham verir, diğerlerine amaçların ve araçların ayrılmaz olduğunu öğretir ve ilişkiler dünyasını tanıtır. Örneğin; Güney Afrika'da Nelson Mandela'nın, Hindistan'da Gandhi'nin liderliği, toplumlarına özverili bir şekilde hizmet eden ve bu

süreçte toplumlarını halkları için umut ışığı haline getiren iyi liderlerin örnekleridir (Wirba, 2017: 32).

Crippen (2005) hizmetkar liderin öncelikle hizmetkar olduğunu liderliğin ikincil bir görev olduğunu ifade etmiştir. Hizmetkâr liderlik, çalışanların güvenini kazanmak, onları korumak, kişisel çıkar yerine hizmet etmek ve etkili dinlemekten oluşur (Fry, 2003: 708). Patterson (2003) hizmetkâr liderlerin, hizmetkâr liderlik tarzını karakterize eden ve onların tutum ve davranışlarını şekillendiren yedi erdemli davranıştan bahsetmektedir. Bunlar; nezaket ve cömertlik, alçak gönüllülük, fedâkarlık, vizyonerlik, güven, yeterli yetkiye sahip olmak ve takipçilere hizmet etmektir.

Spears'e (1998) göre en iyi liderlik, liderlik rolleri arayanlar tarafından değil, bunun yerine zorlayıcı bir vizyonla ve bireylere ilk önce hizmet etme arzusuna sahip olanlar tarafından sağlanır. Spears (1998), hizmetkâr liderlik tarzının dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, bilinçlendirme, öngörü, insanların gelişimini sağlama, topluluk oluşturma ve idare gibi on özelliği olduğunu belirlemiştir. Joseph & Winston (2005) tarafından yapılan bir çalışmada hizmetkar liderlik algısının bireyin hem lidere hem de örgüte karşı güvenini olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Maslow'a (1970) göre hizmetkar liderin motivasyonu daha çok takipçilerin kişisel gelişimi ve gelişmesine yöneliktir. Bu nedenle, hizmetkâr liderlerin başarısı, takipçilerinin kendini gerçekleştirmeye ne kadar yaklaştıklarına göre belirlenir.

İslami liderlik çalışmaları da Grennleaf'in hizmetkar liderlik modelinden esinlenerek hizmetkar liderliğin İslami açıdan ele alınmasına sebebiyet vermiştir. Mohammad vd.'ne (2015) göre Hz. Muhammed'in (s.a.v.) Müslümanlara öğrettiği temel ilkelerden biri, hizmet yoluyla liderlik ilkesidir. Salie (2008) Hz. Muhammed'in (s.a.v.) İslami perspektiften hizmetkar lider olarak en iyi örnek olduğunu ifade etmektedir.

İslam'da liderlik güç ve otorite kullanmaktan çok insanlığın hizmetini vurgularken, lideri takipçilerine son derece samimi ve tevazu ile bakmaya teşvik eder (Toor, 2008: 25). Başka bir ifadeyle kişilere hizmet etmek Müslüman bir liderin ana rollerinden birisi olduğundan dolayı liderlik bir mevki ve ayrıcalık meselesi değil oldukça büyük bir sorumluluktur (Saleh, 2011: 220). İkinci halife Hz. Ömer'e göre de lider olarak seçilmek kişiyi daha iyi bir Müslüman yapmazken ona büyük bir sorumluluk yüklemektedir (Çil, 2017: 251).

Hizmetkar İslami liderler, insanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamalı, takipçilerin ve toplumun refahı için özverili olarak çalışmalı aynı zamanda takipçilerinin bireyler ve profesyoneller olarak büyümeleri için ilham vermelidir (Beekun & Badawi, 2009:15). Hz. Muhammed (s.a.v.) "Halkın lideri, onlara hizmet edendir" şeklindeki hadisiyle gerçek bir liderin yönettiği kişilere hizmet etmesinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasının gerektiğini ifade etmiştir (Adair, 2010: 46). İslam ülkelerindeki liderlik, Hz. Muhammed'e (s.a.v.) göre liderin Allah'ın ve halkın hizmetkârı olduğunu öğretmesi nedeniyle hizmetkar liderlik olarak tanımlanabilmektedir (Abbasi vd., 2010a: 4005-4006). Hz. Muhammed (s.a.v.), Hendek gazvesinde hendek kazılırken, Kuba mescidi ve Mescidi Nebevi inşa edilirken tüm çalışanlar gibi çalışmış, lider olmasından dolayı kendisini ayrıcalıklı hissetmemiştir (Karaman vd., 2005: 426).

Rush'e (2002) göre hizmetkar liderlik yaklaşımı, liderlerin etkinliklerini en üst düzeye çıkarmalarına yardım ederek altındakilere hizmet etmeleri gerektiğini savunurken ayrıca organizasyondaki kişinin ne kadar yükselirse o kadar çok hizmet ettiğini belirtmektedir. Hizmetkar liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını iyi bir şekilde takip ederek ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret ederler (Mobeen, 2012: 11).

### **2.2.2. Koruyucu Liderlik**

Koruyucu lider, takipçilerini baskı ve zorbalıktan korumalı, adaleti teşvik etmeli ve takipçilerinin manevi seviyelerini (İslam, İman, Takva ve İhsan) geliştirmelerine yardımcı olmalıdır (Beekun & Badawi; 2009: 15). İslami liderlik; liderin kendisini ve takipçilerini korumaya, rehberlik etmeye ve onlara hizmet etmeye adanmış "psikolojik bir sözleşme" olarak tanımlanabilir (Metcalf & Murfin, 2011: 22). İslami liderlik açısından liderin dört önemli sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar; takipçilere karşı sorumluluklar, samimiyet, korumacılık ve birlikteliktir (Abbasi, 2008: 70).

Beekun & Badawi'ye (1999) göre İslami liderlikte ahlâkın ve iyi davranışların büyük bir önemi vardır. Bunun yanında İslam'da liderlerin başlıca iki rolü vardır. Bunlar; İslamiyet'in ışığında takipçilerinin değerlerini, tavırlarını, davranışlarını ve inancını İslami değerlerle tutarlı olacak şekilde değiştirmek ve takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak, refahlarını artırmak ve onları iyiye yönlendirmektir.

Hız. Muhammed (s.a.v.) fakir fukarayı, güçsüzü, anası babası olmayanı, ihtiyarları, hastaları korumayı İslamiyet'in gerekliliklerinden saymış ve kendisi de bu minvalde hareket etmiştir (Aytürk, 2016: 228). Hız. Muhammed'in (s.a.v.) bu davranışı günümüzde liderlik anlayışında esas alınması gereken bir davranıştır. Liderlerin de bu örnek üzerinden çalışanlarına kol kanat gemesi, yardıma muhtaç olanlara gerekli desteği vermesi gerekmektedir.

### **2.2.3. Dönüşümcü Liderlik**

Downton'ın (1973) dönüşümcü liderlik kavramını ilk kullanan kişi olduğu düşünülmektedir. Daha sonraları dönüşümcü liderlik kavramı Burns (1978) ve Bass vd. (1987) tarafından yapılan çalışmalar ile temellendirilmiştir. Dönüşümcü liderlik; karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünceden oluşur (Bass, 1998: 5-6). Stone vd.'e (2003) göre dönüşümcü liderler daha çok organizasyona odaklanmıştır. Dönüşümcü liderlerin davranışları genellikle, takipçilerinin örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlamaya yönelikken, hizmetkâr liderlerin davranışları ise takipçilerinin ihtiyaçlarına ve arzularına daha çok odaklanmakta, örgütsel hedeflere ulaşmak ikincil hedefler olarak kalmaktadır. Dönüşümcü liderler, karizmalarını takipçileri etkilemek için kullanırken hizmetkâr liderler, onlara hizmet etme konusundaki bağlılıkları aracılığıyla takipçilerini etkilerler (Parolini vd.; 2009: 275-279). Ayrıca dönüştürücü liderlik teorileri, liderlerin takipçilerini nasıl etkileyerek motivasyonlarını artıracaklarını açıklarken liderlerin kendi motivasyonlarını nasıl artırmaları gerektiğine odaklanmaz (Reave, 2006: 665). Dönüştürücü liderliğin boyutları ilham verme, zihinsel teşvik, entellektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır (Güney, 2009; 417).

Polychroniou'ye (2009) göre dönüşümcü liderlerin, takipçilerine bir vizyon sağlayarak ve bu vizyona ulaşmaları için onları motive ederek takipçilerin üzerinde duygusal bir etkiye sahip olduklarına inanılır. Jin (2010) dönüşümcü liderliğin empati, ilişki kurma, sorumluluk ve yenilik kavramlarının bileşimi olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan Smith vd.'e (1983) göre dönüşümcü liderin motivasyonu, örgütsel hedeflere ulaşmaya yöneliktir ve bu liderlerin başarısı, örgütsel ödülleri ne ölçüde elde edebilecekleri ile belirlenir. Dönüşümcü liderlik, takipçilere hedeflerini ve inançlarını örgütünkilerle aynı hale getirmeleri için ilham vermeyi ve motive etmeyi amaçlamaktadır (Orazi vd., 2014:

32-33). Dönüşümcü liderlik, takipçilere daha yüksek iş tatmini ve daha yüksek performans sağlarken etkili iletişimi kolaylaştırır (Alduaiji, 2016: 39-40). Lowe & Galen Kroeck'e (1996) göre dönüşümcü lider yenilikçidir, yeni fırsatlar arar ve bu nedenle çevresel koşullara sadece tepki vermek yerine şekillendirmeye çalışır.

Aabed'e (2006) göre İslam'da dönüşümcü liderliğin doğası katılımcı bir liderliktir. Lider, gruba veya organizasyona bakışını empoze etmez, ancak tüm grubun karar verme sürecine etkili ve verimli bir şekilde katılmasını sağlar. Abbas & Tan (2019) tarafından Singapur'da yapılan bir çalışmada da Dönüşümcü İslami Liderlik ile ilgili üç önemli unsur tespit edilmiştir. Bunlar; şura (karşılıklı danışma), ihsan (Merhamet) ve dini motivasyon'dur.

Dönüşümcü liderin en bariz özelliğini takipçilerini karar verme sürecine katması, istişare yapması olarak tanımlayacak olursak dönüşümcü liderlik türünün bu özelliği ile İslami liderliğin bir boyutunu taşıdığını söyleyebiliriz. Hz. Muhammed'in (s.a.v.) Uhud savaşı öncesi sahabileriyle yaptığı istişareler ile savaş planında önemli bir değişikliğe gitmesi, gerçek bir istişare örneğidir. Zira kendisi karar alıp bu kararı uygulamak yerine istişareye katılanların üzerinde anlaştıkları bir taktiği uygulamayı tercih etmiştir (Wirba, 2017: 56).

#### **2.2.4. Manevi Liderlik**

Greenleaf'in (1977) hizmetkâr liderlik hakkındaki fikirleri Fairholm (1997, 1998, 2001) tarafından temel olarak ele alınarak en gelişmiş manevi liderlik modeli oluşturulmuştur. Buna göre manevi liderlik hem liderin hem de takipçilerinin ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve organizasyonun hedeflerini dikkate alan bütüncül bir yaklaşımdır. Manevi liderler, iş birliği ruhunun, güvenin, karşılıklı ilginin ve örgütsel etkililiğe bağlılığın geliştirilmesini teşvik eden, ilham verici vizyon ve misyon beyanları geliştirmelidirler (Fry, 2003: 710). Manevi liderlik; değerler, tutumlar ve davranışlar ile liderin kendisinin ve takipçilerinin manevi bir hayatta kalma duygusuna sahip olmalarıdır (Fry, 2003: 694-695).

Manevi liderlikte lider, birinin takip etmesi gerektiğinde önünde, cesaretlendirilmesi gerektiğinde arkasında ve bir arkadaşına ihtiyaç duyduğunda yanında yürüyen kişidir (Fry, 2003: 720). Mitroff & Denton (1999) ise maneviyatın nihai rekabet avantajı

sağlamasıyla yönetim açısından örgütsel bakış açısıyla oldukça önemli bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar örgütlerinin manevi değerlere önem verdiğini hissettiklerinde daha az korkulu, daha etkin ve daha kararlı olurlar (Fry, 2003: 703). Chawla (2014), işyeri maneviyatının örgütsel düzeyde; daha yüksek verimlilik, kârlılık, işi sürdürme, rekabet avantajı, çalışanın iş tatminini artırma, çalışanın yaratıcılığı ve çalışanın etik davranışı gibi pek çok olumlu örgütsel davranışa sebep olduğunu ifade etmiştir. Manevi liderlik, insanların kendilerini canlı, enerjik ve işleriyle bağlantılı hissetmelerini sağlayan içsel olarak motive edici bir güç olarak görülebilir (Fry, 2003: 717-718).

Eisler & Montouori (2003) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların daha insancıl bir işyerini daha üretken, esnek ve yaratıcı olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Garcia-Zamor (2003) tarafından yapılan bir çalışmada da manevi değerlerin örgütlerde verimliliği artırdığı tespit edilmiştir. Dede & Ayrancı (2014) manevi liderliğin güven ve fedâkarlık ile güçlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Pfeffer (2003), işyeri maneviyatının ve yönetim uygulamaları üzerine etkisini ölçmeye yönelik olarak yaptığı çalışmasında, çalışanların beklentilerini dört başlık altında tespit etmiştir. Buna göre; öğrenmelerine, gelişmelerine ve ustalık duygusuna sahip olmalarına izin veren çalışma ortamı, bir miktar amaç duygusu sağlayan anlamlı çalışma, iş arkadaşlarıyla bağlantı duygusu ve olumlu sosyal ilişkiler ve entegre bir yaşama yeteneği sayesinde kişinin işi ile kişiliğini bağdaştırması oldukça önemlidir.

Son yıllarda yapılan bazı çalışmalar örgütlerin hem insan merkezli değerler hem de işyeri maneviyatını vurgulamaları halinde daha iyi performans gösterdiğini tespit etmiştir (Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Mitroff & Denton, 1999; Pfeffer, 2003). Örneğin; orta düzey profesyonellerle yapılan bir çalışmada katılımcıların %84'ünün liderlik başarısı ile liderin maneviyatı arasında bir bağlantı algıladığını bulmuştur (Fairholm, 1997: 46).

Kültürlerarası etkili liderlik özellikleri ve davranışları hakkında çığır açan araştırmaların bazılarında maneviyatla ilişkilendirilen nitelik ve uygulamaların küresel bir cazibesi olduğu tespit edilmiştir (Reave, 2005: 664). Evrensel olarak kabul görmüş liderlik davranışlarının yarısından fazlası (22 davranışın 14'ü) manevi değerler ve etik ile ilgilidir. Bunlar; olumlu, inandırıcı, adil, kazan-kazan, problem çözücü, teşvik edici,



güdüleyici, iletişimci, mükemmellik odaklı, güven oluşturun, dürüst, dinamik, takım oluşturun, motivator ve güvenilir olmaktır (Den Hartog vd., 1999: 239).

Kruger & Seng (2005) işyeri maneviyatının temel özellikleri olan topluluğun inşası, sosyal adalet, eşit söz hakkı vb. unsurların İslam dininin temel özellikleri ile bağdaştığını savunmaktadır. Manevi liderlik örgütlerde ilişkilerin kalitesine ve liderin örgüt çalışanlarına göre rolüne daha fazla vurgu yaparken, İslami liderlik liderin özelliklerine daha fazla vurgu yapmaktadır (Febrianto vd.; 2019: 383). İslami lider, etik standart temelinde farklı yönetsel faaliyetler yürüterek organizasyon gelişimini etkiler (Gazi, 2020: 4).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda son zamanlarda manevi liderliğin İslami liderlik açısından önemini vurgulayan pek çok çalışma yapılmıştır (Egel & Fry, 2017; Bhatti vd. 2016b; Galanou & Farrag, 2015; Chawla,2014; Almoharby,2011). Yapılan çalışmalarda maneviyatın ve dindarlığın bireysel davranışlarda ve performanslarda önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Fry vd., 2005; Suliman vd., 2013; Bhatti vd. 2016 a, b). Reave (2005) tarafından yapılan bir çalışmada da literatürden 150'den fazla çalışma incelenmiş, manevi değerler ile etkili liderlik ve uygulamalar arasında belirgin bir ilişki tespit edilmiştir.

### **2.2.5. Otantik Liderlik**

Otantik liderlik kavramı Avolio & Gardner (2005) tarafından yapılan bir çalışma ile temellendirilmiştir. Otantik liderler, hayatını düzgün bir şekilde görebilen, kendi temel değerleri ile uyumlu olarak doğal kişilerdir (Avolio & Gardner, 2005: 319).

Otantik liderler, ahlâki bir bakış açısına sahip, umutlu, iyimser, öz yeterliği olan ve takipçilerinin değerlerinin farkında olan bireylerdir (Alduaiji, 2016: 38-39). Avolio vd.'e (2004) göre bu tür davranışlar çalışanların daha yüksek performans göstermelerine ve daha fazla iş tatminine ulaşmalarını sağlar. Otantik liderlik aynı zamanda çalışanların daha fazla güven, bağlılık, memnuniyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine de neden olur (Orazi vd., 2014: 38). Erkutlu & Chafra (2013) Otantik liderliği; yüksek çalışan bağlılığı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değerli örgütsel sonuçlarla ilişkili özgün bir liderlik olarak tanımlamıştır.

Otantik liderliğinin bileşenleri; psikolojik sermaye, liderin benlik bilinci, izleyenlerin gelişimi ve örgütsel koşullardan oluşmaktadır (Avolio & Bass, 2002; 322-328). Otantik lidere sahip örgütlerde izleyicilerin de liderin bu doğal özelliklerinden etkilenecek gelişmeleri beklenmektedir. Otantik liderlerin geliştirmesi gereken özellikler olarak; amaçları anlamak, samimi bir şekilde öncülük etmek, değerleri katı bir şekilde uygulamak, öz denetim yapmak ve sürekli ilişkiler kurmak önemsenmektedir (George, 2003: 17). Günümüz iş dünyasında da yöneticilerin uzun vadeli başarılı olabilmeleri çevreleri ile geliştirdikleri başarılı ilişkilere bağlıdır.

### **2.2.6. Etik Liderlik**

Etik lider; dürüstlük, güvenilirlik ve doğruluk özelliklerini taşıırken aynı zamanda adil ve dengeli kararlar veren ilkeli liderdir (Alduaiji, 2016: 39-40). Brown & Treviño'ya (2006) göre etik liderler, takipçileriyle sık sık değerler hakkında görüşür ve savundukları değerleri uygularlar. Etik liderler, yüksek bilişsel ahlâki gelişim ile başkaları için rol model olurlar (Orazi vd., 2014: 37).

Bandura (1977) ve Brown & Treviño (2006) Etik liderlerin; kendileri ve astları için etik standartları belirlediklerini ve uyguladıklarını ifade etmiştir. Böylelikle örgütsel hiyerarşinin alt seviyelerindeki liderler üst yönetimden etik değerleri ve standartları öğrenebilirler (Adnan vd., 2020: 9). Etik liderler; takipçilerinin refahını, yenilikçiliğini ve katılımını iyileştirir, çalışanların motivasyonunu, yaratıcılığını, bilgi paylaşımını ve bağlılığını artırır, organizasyondaki duygusal çöküşü ve organizasyonel uygunsuz davranışları azaltır (Alduaiji, 2016: 40). Bellingham'e (2003) göre etik liderliğin lider ile takipçi arasındaki genel ilişki üzerinde önemli bir etkisi olması muhtemeldir. Eisenbeiss & Giessber'e (2012) göre etik liderlik, organizasyonel ve üst yönetimin etkinliği ile çalışanların performansı ve iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye yol açar.

Etik liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalar, etik liderliğin işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Tu & Lu, 2016; Treviño vd., 2014). Etik liderin taşıdığı liderlik özellikleri ile İslami liderin bazı önemli özellikleri oldukça örtüşmektedir.

### 2.3. İslami Liderlerin Özellikleri

İslami liderlerin özellikleri ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olup farklı kriterler açısından ele alınan liderlik kavramıyla ilgili olarak önemli görülen bazı kavramlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. İslami liderlikle ilgili literatürde ilk ifadeler İbni Teymiyye'nin çalışmalarında rastlanmaktadır. İbni Teymiyye, bir kişinin liderlik edebilmesi için taşıması gereken özellikleri; güven, güçlü bir kişisel karakter, nitelikli olmak, İslami emirlere bağlılık ve sorumlulukları yerine getirme kabiliyeti olarak ifade etmektedir (İbn Taymiyyah, 1988: 20-21).

Liderlik ile ilgili önemli görüşlere sahip olan Farabi'de liderin taşıması gereken özellikleri; zeki olmak, bilge olmak, fiziksel ve zihinsel yetenekli olmak olarak sınıflandırırken aynı zamanda da toplumun ideal amaç ve hedeflere ulaşmak için mükemmel davranışlar sergilemesi gerektiğini vurgulamıştır (Al-Farabi, 1985: 127-130). Tanınmış İslam alimlerinden Gazali de Hz. Muhammed'in (s.a.v.) sünneti ve Müslüman alimlerin görüşleri doğrultusunda İslami liderlerin istişare, adalet, yumuşaklık ve hassasiyetten kaçınma ile kişisel sorunların çözümüne yardımcı olmak gibi taşıması gereken özellikleri belirlemiştir (Al-Ghazali, 1987: 22-33).

Önemli İslam alimlerinden İbni Haldun da çalışmalarında liderlik ve organizasyonun sosyal yönüne vurgu yapmıştır. İbni Haldun, sosyal organizasyonun insan davranışını etkileyen birçok faktör ve çevresel unsurla ilişkili olduğuna ve nihayetinde toplumun liderliğine yansıtacağına inanmaktadır (Saleh, 2011: 216).

Türk edebiyatının önemli isimlerinden Yusuf Has Hacıp'e göre ise lider; akıllı ve bilgili olmalı, iyi huylu olmalı, takva sahibi olmalı, anlayışlı olmalı, tok gözlü olmalı, cömert olmalı, haya sahibi olmalı, özü sözü bir olmalı, ihtiyatlı olmalı, ihmalkâr olmamalı, doğru sözlü olmalı, cesur olmalı, yardımsever olmalı, çalışanların ücretlerini aksatmamalı, kibir ve gururdan uzak durmalıdır (Hacıp, 2010: 83-93).

Hawi (1982) tarafından yapılan İslami liderlik tanımı da oldukça kapsamlı şekilde İslami liderin taşıması gereken özellikleri ele almıştır. Buna göre İslami lider; akıl yürüterek rasyonel hareket eden, istikrarlı, cesur, cömert, bilge, öfkesini ve arzularını kontrol eden, affeden, şefkatli, güvenilir, dürüst, sır saklayabilen, kararlı, alçakgönüllü, kin ve kıskançlıktan uzak, sabırlı, öğüt vermeye istekli, özenli, iyi bir organizatör, başarıları ödüllendiren ve takdir eden saygın bir kişidir.

Barrie (1997) tarafından Kur'an-ı Kerim'deki ayetler ve Hz. Muhammed'in (s.a.v.) yaşantısından örneklerle liderlerin taşıması gereken 25 özelliği belirlenmiştir. Bunlar; 1-Yetenek, 2-Cesaret, 3-Sakinlik, 4-Güvenilirlik, 5-Örnek Olma, 6-Adalet, 7-Samimiyet, 8-Dürüstlük, 9-İnisiyatif, 10-Muhakeme, 11-Bilgi, 12-Özgürlükçü, 13-Alçakgönüllülük, 14-Asalet, 15-Organizasyon, 16-Kişilik, 17-Kalite, 18-Sorumluluk, 19- Fedâkarlık, 20- Takım Çalışması, 21-Anlayış, 22-Çok Yönlülük, 23-Bilgelik, 24-Gençlik ve 25-Gayret'tir.

Khan (1998) ise Peygamber (s.a.v.) tarafından uygulanan on etkili İslami liderlik ilkesini belirtmiştir. Bunlar; mümkün olandan başlamak, şer olan bir durumda hayır görmek, eylem yerini değiştirmek, düşmandan bir dost yaratmak, olumsuz bir durumu olumluya çevirmek, barışın gücü şiddetin gücünden daha güçlüdür, ikili düşünen biri olmamak, savaşı kendi uygun alanına getirmek, radikalizm yerine tedrici olmak ve tartışmalı konularda pragmatik olmaktır.

Beekun & Badawi (1999) İslami liderin taşıması gereken beş özelliği; adaletin tesis edilmesi, güven, doğruluk, sabır ve vaatlerin yerine getirilmesi olarak belirlenmiştir. Beekun (2012) tarafından yapılan bir çalışmada ise Hz. Muhammed (s.a.v.) karakter temelli bir lider olarak en üst düzey yöneticilere (CEO) örnek bir model olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada İslam dininin temel kaynakları olan Kur'an-ı Kerim ve hadislerden yola çıkılarak liderlerin beklenen özellikleri izah edilmeye çalışılmıştır. Çalışma ile liderlerin taşıması gereken özellikler; doğruluk ve dürüstlük, güvenilirlik, adalet, hayırseverlik, tevazu, nezaket ve sabır olarak belirlenmiştir.

Covey (2005) tarafından yapılan bir çalışmada etkili bir liderin taşıması gereken özellikler olarak; dürüstlük, iletişim odaklı olma, insan odaklı olma, vizyoner olma, ihtimam gösteren, karar veren, kendini adanmış olma, rol model olma, motive edici, uzman ve cesur olma tespit edilmiştir.

Hakim (2007) İslami liderin taşıması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmiştir. Buna göre İslami lider;

1. Firmayı kontrol edebilmek için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmalı,
2. Diğerleri ile kıyaslama yapabilmeli,
3. Astlarının dilini ve alışkanlıklarını anlamalı,
4. İnsanları etkileyebilecek karizmaya ve güce sahip olmalı,

5. Erdemleri korumak için oto kontrole sahip olmalı,
6. Astlarına sevgi ve şefkat göstererek başkalarının sempatisini kazanmalı,
7. Lider ile takipçileri arasında affedici eylemi sevmeli,
8. Kararları alırken astlarının görüşlerini de sormalı, önemsemeli,
9. İş ile ilgili problemleri çözmeli ve Allah'a tevekkül etmeli,
10. Allah tarafından izlendiğini bilmeli,
11. Astarının aralarındaki farklılıkları azaltmak için sosyal yardım sağlamalı,
12. Komuta etmede güçlü bir etkiye sahip olmalı, yanlış eylemleri önleyebilmeli, problem çözmeli ve insanları doğruya yönlendirebilmeli,
13. Herhangi bir ortamı ve özelliği tahrip etmeye yönelik eylemleri önleyebilmelidir.

Ahmad (2011) tarafından yapılan bir çalışmada da İslami bakış açısıyla liderin taşıması gereken özellikler Kur'an-ı Kerim'den ayetler ışığında; sağlam karakter, samimiyet, insanlara sevgi ve ilgi, nezaket, danışma, dinleme, sabır, öğretme, güçlendirme, takım çalışması, çatışma çözme, zayıfların bakımı, tevazu ve hizmet olarak belirlenmiştir.

Mahazan & Wan Mohd. Fazrul Azdi (2012) tarafından yapılan bir çalışma ile İslami liderlik ile ilgili olarak önemli olan 19 unsur tespit edilmiştir. Daha sonraları Mahazan vd. (2015) tarafından yapılan başka bir çalışmada da İslami liderlikle ilgili dört unsur incelenerek tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada; Kur'an-ı Kerim ve hadisler, yönetim literatürü ile hizmetkar liderlik literatürü, çağdaş İslami yönetim literatürü ile İslami liderlik ile ilgili klasik metinler incelenmiştir. Yapılan çalışma ile daha önce tespit edilen 19 kavram (Mahazan & Wan Mohd.Fazrul Azdi, 2012) geliştirilerek İslami liderlik ile ilgili olan 25 kavramın önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu kavramlar; 1) Güvenilirlik ve dürüstlük, 2) Çalışan odaklılık, 3) Öz değerlendirme, 4) Sabır, 5) Sonuç odaklılık, 6) Güçlendirme, 7) Sosyal sorumluluk, 8) Esneklik, 9) Hesapçı olmama, 10) Maneviyat, 11) Birlik duygusu, 12) Cesaret, 13) Adalet ve eşitlik, 14) Yüksek özgüven, 15) Tevazu, 16) Tarafsızlık, 17) Denge, 18) İyi iletişim, 19) Çevresel kısıtlamalardan arınmış, 20) Ciddi, 21) Neşeli, 22) Kızginken korkma, 23) Bilgelik, 24) Rol modeli ve 25) Çatışmadan kaçınmadır.

Bhatti vd. (2016b), İslami liderliğin bileşenlerini; iman, ibadet ve tövbe olarak tanımlarken, Mohsen (2007), Kâmil vd. (2011) ve Bhatti (2015) ise İslami sosyal

sorumluluğun bileşenlerini; sabır, duygusal kontrol, affedicilik, adalet, sözlerin tutulması, sadaka, dürüstlük ve doğruluk olarak tanımlamaktadır.

İslami liderlerin taşıması gereken temel özellikler çeşitli çalışmalarda birbirine benzer pek çok kavramla izah edilmeye çalışılmıştır. Bu temel özelliklerin bazıları şunlardır;

### **2.3.1. Takva**

Takva, Allah'ın emirlerini yerine getirip yasaklarından kaçınarak Allah'ın rızasını kazanma çabasıdır. Takva ve türevlerine Kur'an-ı Kerim'de 258 yerde değinilmektedir (Bhatti vd., 2015: 137). Bu durum takva kavramının İslam dini açısından oldukça önemli olduğunun bir göstergesidir. Takva, yöneticilerin ve çalışanların hesap verebilirlik, adam kayırma ve etik olmayan veya uygunsuz davranış sorunlarını göz önünde bulundurarak sağlıklı bir işgücünü temin etmek için kullanılabilir (Maham & Bhatti, 2019: 6). İslami değerlerin bireyler tarafından benimsenmesi ve günlük hayata uygulanması takva olarak ifade edilmektedir.

Al-Atrash'e (2002) göre takva bütün peygamberlerin takipçilerine öğütlediği bir unsurdur. İslami liderin temel görevlerinden birisi ekibini kötülöklere karşı koruyarak Allah bilincini ve takvayı teşvik etmektir (Çil, 2017: 24). İslami liderin çalışanlarından sadece iş ile ilgili beklentileri olmamalı aynı zamanda da İslam bilinciyle günlük hayatta olumlu davranışlar göstermelerini beklmeleri gerekmektedir.

Beekun & Badawi'de (1999) İslami liderliğin; İman, Teslimiyet, İhsan ve Takva olmak üzere dört ahlâki temelini olduğunu ifade etmektedir. Bu temel değerlerin varlığı İslami liderlik açısından önemli bir gerekliliktir. Türk edebiyatının önemli isimlerinden Yusuf Has Hacip de liderin takvalı olmasının beklendiğini ifade etmiştir (Hacip, 2010: 86).

Al-Sharawi (2004) Kur'an-ı Kerim'den ayetler ışığında Takva kavramını açıklamış ve takva sahibi kişilerin "Muttaki" olarak adlandırıldığını ifade etmiştir. Kur'an-ı Kerim muttaki'nin özelliklerini; iman, namaza uymak, Allah'tan mağfiret dilemek, zekât, oruç, hac, duygusal kontrol, bağışlama, yanlışlardan uzak durma, sabır, adalet ve doğruluk olarak tanımlamaktadır (Bhatti vd., 2015: 144).

Müslümanların, günlük hayatlarında İslami kuralları özümseyerek uygulamaları, Allah'ın emir ve yasakları üzerinde hassas davranmaları muttaki olmalarını sağlamak açısından önemlidir.

### **2.3.2. İman**

İslami liderlerin en belirgin özelliklerinden birisi de Allah'a imanlarının güçlü olmasıdır. Beekun & Badawi (1999) imanı, ahiret hayatının varlığına ve yapılan davranışlardan dolayı insanların sorumlu olduğuna inanması olarak tanımlarken, imanın İslami liderliğin temel unsurlarından biri olduğunu ifade etmektedirler. Ünlü İslam alimlerinden Hasan Basri'de imanı; kalbe yerleşen ve davranışlara yön veren bir unsur olarak tanımlamıştır (ElKaleh & Samier, 2013: 197). Ahmad & Fontaine (2011) imanlı bir liderin faaliyetlerin sorumluluğunu üstleneceğinden, sürekli iyi işler üzerinde duracağını belirtmiştir.

Aabed'de (2006) İslam'da liderliğin Allah'a iman ve teslimiyete dayalı olduğunu belirtmiştir. Zandi vd. (2015) ve Bhatti vd. (2016b) tarafından yapılan çalışmalarda da İslami liderlik açısından imanın önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilmiştir. İman, örgütte lider ile takipçilerin arasındaki ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur (Hossain, 2016: 85). İman, inancı ve teslimiyeti gerektirir. İman edenin yol haritası bellidir. İman edenin yaşantısında tereddüte, kararsızlığa yer yoktur. Bu nedenle iman eden liderin taşıyacağı vasıflar bellidir ve günümüzde başarılı bir liderde bulunması gereken vasıfların birçoğunu bünyesinde barındırmaktadır.

### **2.3.3. İbadet**

İbadet İslami liderler açısından oldukça önemli unsurlardan biridir. Zira Kur'an-ı Kerim'de Enbiya suresi 73. ayette; "Onları bizim emrimizle doğruya ileten önderler kıldık. Kendilerine hayırlar işlemeyi, namaz kılmayı ve zekât vermeyi vahyettik. Onlar bize ibadet edenlerdi." ifadesiyle liderlerin ibadet hassasiyetleri ifade edilmiştir. İbadet bütün kullar için bir sorumluluk olmasının yanında liderlerin topluma örnek olma rollerinden dolayı daha da önemli bir hâl almaktadır.

Allah'a ibadet etmenin tüm Müslümanlar için ana hedef olduğu herkes için anlaşılmalı ve liderlik bu yönüyle bir ibadet olarak algılanmalıdır (Al-Nahwi, 1999: 36). Bhatti vd.

(2016b) tarafından yapılan çalışmada da ibadetin İslami liderlik açısından önemi açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.3.4. İslami Sosyal Sorumluluk**

Al-Sharwi (2004) tarafından yapılan bir çalışmada muttaki kişilerin özellikleri İslami maneviyat ve İslami sosyal sorumluluk olarak ele alınmıştır. İslam dinine göre bir bireyin veya liderin taşıması gereken temel özellikler İslami maneviyat ve İslami sosyal sorumluluk hissidir (Sulaiman vd., 2015: 316).

Mahzan vd. (2015) tarafından Kur'an-ı Kerim ve hadisler ışığında liderin taşıması gereken özellikler belirlenirken İslami sosyal sorumluluk kavramının da önemli olduğu tespit edilmiştir. İbni Teymiyye, bir kişinin liderlik edebilmesi için taşıması gereken özelliklerden biri olarak sorumlulukları yerine getirme kabiliyetini görmektedir (İbn Taymiyyah, 1988: 20-21). İslamiyet her bireye belirli sorumluluklar yükler. Aslında yaradılışın ve imtihanın sırrı sorumluluklarda gizlidir. Her bireyin ameli yaptıkları veya yapmak durumunda iken yapmadıkları ile oluşur. İslami sosyal sorumluluk kavramı lider konumundaki bireyler için daha da önemli hale gelmektedir. Her yetki beraberinde sorumlulukları da getirir.

Alimin vd. (2018) tarafından yapılan bir çalışmada İslami liderlerin sorumluluk ve hesap verebilirlik gibi insanlığa karşı çeşitli açılardan mesul oldukları tespit edilmiştir. Randeree (2009) tarafından yapılan bir çalışmada Kur'an-ı Kerim'de geçen ayetlerden hareketle peygamberlerin yaşantıları da incelenerek İslami prensipler ışığında yöneticilerin davranışlarının nasıl olması gerektiği ve yöneticilerin taşıması gereken özellikler açıklanmıştır. Çalışmada İslami açıdan liderliğin müşterek bir sorumluluk olduğu ifade edilmiştir. (Randeree, 2009: 201). Çalışmada doğruluk Allah'a karşı doğruluk ve insanlığa karşı doğruluk olarak iki boyutta ele alınmıştır. Allah'a karşı doğruluğun unsurları iman, İslam, ihsan ve takva olarak, insanlığa karşı doğruluğun boyutları ise sorumluluk, adalet, dürüstlük ve hesap verebilirlik olarak belirlenmiştir. Elkaleh & Samier (2013) İslami liderliği; bir ayrıcalıktan ziyade bir emanet ve sorumluluk olarak tanımlamaktadır.

Mohsen (2007), Kamil vd. (2011) ve Bhatti (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da İslami sosyal sorumluluk kavramının bileşenleri olarak; sabır, duygusal kontrol,



affetme, adalet, sözleşmelerin yerine getirilmesi, yardımlaşma ve dürüstlük kavramlarının önemli olduğu tespit edilmiştir.

### **2.3.5. Sabır**

Hawi (1982) tarafından yapılan çalışmada İslami liderlerin sabırlı bireyler olmaları gerekliliğine değinilmiştir. Beekun & Badawi (1999) tarafından yapılan bir çalışmada liderin sabırlı olmasının İslami liderlik açısından liderde bulunması gereken beş temel özellikten biri olduğu tespit edilmiştir. Ahmad (2011) tarafından yapılan İslami liderlik tanımında da sabrın önemine değinilmiştir. Beekun (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da Kur'an-ı Kerim ve hadisler incelenerek sabrın liderlerde bulunması gereken önemli özelliklerden olduğu tespit edilmiştir. Hz. Muhammed'de (s.a.v.) risaleti döneminde karşılaştığı bütün eziyetlere ve tehlikelere karşı sabırlı davranarak zorlukların üstesinden gelmiş, her soruya sabırla cevaplar vermiştir (Aytürk, 2016: 195). Kur'an-ı Kerim'de sabır 8 kez ele alınmıştır (Zaman, 2012: 189). Kur'an-ı Kerim'e göre sabır müttakinin özelliklerinden biridir (Bhatti vd., 2015: 144). Mahazan vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada da sabır liderlik açısından önemli bir özellik olarak ele alınmıştır.

Ahmad (2018) tarafından yapılan bir çalışmada Hz. Muhammed'in (s.a.v.) ifadeleri doğrultusunda İslami liderin taşıması gereken dört özellik olduğu ifade edilmiştir. Bunlar; sabır, belagat, girişimcilik ve hoşgörüdür. İslamiyet, insana her konuda sabrı tavsiye eden bir dindir. Sabır eden insan sonunda Allah'ın rahmetini bulacaktır. Allah kullarına başlarına gelen sıkıntılarda sabretmeleri gerektiğini peygamberlerin yaşamları ile göstermiştir.

### **2.3.6. Adalet**

Adalet, İslam dininin yöneticilerden beklediği temel erdemlerden birisidir. Adalet; davranış ve hükümlerde doğru olmak, hakka göre hüküm vermek, eşit olmak manalarına gelmektedir (Tekin, 2018: 57). İslam'da yöneticilerden beklenen temel ilkelerden birisi de adalet ilkesidir (Aytürk, 2016: 118). Hz. Muhammed (s.a.v.) yönetim uygulamalarında hep adaletli davranmaya özen göstermiş ve yöneticilerin adil davranmasını nasihat etmiştir. Adalet kavramı halifelerden Hz. Ömer'in en bariz özelliği olarak ifade edilmektedir (Çil, 2017: 93).

Büyük İslam alimlerinden Gazali'de Hz. Muhammed'in (s.a.v.) hadislerini göz önünde bulundurarak yapmış olduğu çalışmalarda adalet kavramının İslami liderler açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir (Al-Ghazali, 1987: 23). Umaruddin'de (1988) Gazali'nin liderin taşıması gereken özellikleri dört başlıkta ele aldığını ifade etmiştir. Buna göre bir liderde bulunması gereken dört önemli özellikten birisi de adalettir. Barrie (1997) tarafından Kur'an-ı Kerim'den ayetler ve hadisler ışığında yapılan İslami liderlik tanımında da adaletin önemine değinilmiştir Beekun (2012) tarafından yapılan bir çalışmada Kur'an-ı Kerim ve hadisler incelenerek adaletin liderlerde bulunması gereken önemli özelliklerden olduğu tespit edilmiştir. Beekun & Badawi (1999) tarafından yapılan bir çalışmada da liderin adil olmasının İslami liderlik açısından liderde bulunması gereken beş temel özellikten biri olduğu tespit edilmiştir.

Mahazan vd. (2015) tarafından Kur'an-ı Kerim ve hadisler incelenerek yapılan çalışmaya göre adalet ve eşitlik kavramlarının İslami liderlik açısından oldukça önemli kavramlar olduğu belirlenmiştir. Kur'an-ı Kerim'e göre muttaki'nin özelliklerinden biri de adalettir (Bhatti vd., 2015: 144).

Ünlü Yunan filozof Platon'da adaletin yöneticinin taşıması gerek en önemli özelliklerden birisi olduğunu ifade etmiştir (Erdem, 2016; 29). Meşhur İslam alimlerinden İbn-i Haldun da yöneticiliği halifelik açısından incelemiş ve halifelik makamına gelecek kişinin taşıması gereken özelliklerden birinin de adalet olduğunu ifade etmiştir (Erdem, 2016: 103).

Alimin vd. (2018) tarafından yapılan bir çalışmada İslami liderlerin adaletli davranmaları konusunda sorumlu oldukları tespit edilmiştir. Kur'an-ı Kerim'de yeryüzünde adil bir yönetim uygulanmasını emreden 24 ayet vardır (Aytürk, 2016: 119). Örneğin; Kur'an-ı Kerim'de Nisa Suresi 58. Ayette "Allah size mutlaka emanetleri ehli olanlara vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder." ve Nahl Suresi 90. Ayette "Muhakkak ki Allah, adaleti, iyiliği, akrabaya yardım etmeyi emreder, çirkin işleri, fenalık ve azgınlığı da yasaklar. O, düşünüp tutasınız diye size öğüt veriyor." ifadeleri ile adaletin ehemmiyeti vurgulanarak İslami liderlerin ehil ve adaletli olmasının beklendiği ifade edilmiştir.

Hz. Muhammed (s.a.v.) bir hadisi şerifinde "Hiçbir vali ve hâkim yoktur ki, sırat üzerinde Allah'ın huzuruna hesap vermeye getirilmiş olmasın. Şayet vali ve hâkimler

görevlerinde adaletle hüküm vermişlerse, Allah onları mükafatlandıracaktır. Bir saat adaletle hükmetmek, bir sene nafile ibadet etmekten daha hayırlıdır." ifadesiyle adalet kavramının İslam dini açısından önemini vurgulamıştır (Atar, 1979: 52). İslam yönetim felsefesinin en önemli ilkesi, toplumda adalet ve eşitlik sisteminin tesis edilmesidir (Aytürk, 2016: 120). İslamiyet "kul hakkı"na önem veren bir dindir. Adaletle hükmetmeyen bir lider kul hakkına girmiş olacaktır. Bu durumda Allah'ın affetmeyeceği durumlardan biri olarak kul hakkı karşımıza çıkmaktadır.

### **2.3.7. Doğruluk**

Doğruluk, bilge birinin doğuştan gelen özelliklerinden biri olarak görülürken, belki de en önemli özelliği olarak da ifade edilebilir (Platon, 2006: 227). Doğruluk, İslam dini açısından oldukça önemli kavramlardan bir tanesidir. Kur'an'ı Kerim'de doğruluk/dürüstlük kavramları 10 kez ele alınmıştır (Zaman, 2002: 189). İslami liderlerin sahip olması gereken temel iki özellik; amaca uygunluk ve güvenilirliktir (Randeree, 2011: 229).

Hawi (1982) yaptığı çalışmasında İslami lideri tanımlarken güvenilir ve dürüst kişilerin İslami liderlik vasfı taşıdıklarını ifade etmiştir. Barrie (1997) tarafından İslami liderin taşıması gereken özellikler analiz edilmiş olup, güvenilirliğin ve dürüstlüğün önemli unsurlar olduğu ifade edilmiştir.

Hz. Muhammed (s.a.v.) bir hadis'i şerifinde dürüst olmayan kişinin iman etmiş olamayacağını belirterek dürüstlüğün önemine dikkat çekmiştir (Abbasi vd., 2010a : 4005). İkinci halife Hz. Ömer'in de en bariz özelliklerinden birisi de doğruluk kavramına verdiği önemdir (Çil, 2017: 90). Beekun (2012) tarafından yapılan bir çalışmada Kur'an-ı Kerim ve hadisler incelenerek doğruluk, dürüstlük ve güvenilirliğin liderlerde bulunması gereken en önemli özelliklerden olduğu tespit edilmiştir. Beekun & Badawi (1999) tarafından yapılan bir çalışmada da liderin güvenilir ve doğruluktan yana olmasının İslami liderlik açısından liderde bulunması gereken beş temel özellikten biri olduğu tespit edilmiştir.

Türk edebiyatının önemli isimlerinden Yusuf Has Hacıp liderin taşıması gereken önemli özelliklerden birisini de liderin doğru sözlü olması şeklinde ifade etmiştir (Hacıp, 2010: 87). Mahazan vd. (2015) liderin taşıması gereken önemli özelliklerden birinin de liderin

güvenilirliği ve dürüstlüğü olduğunu ifade etmiştir. Kur'an-ı Kerim'e göre muttakinin özelliklerinden biri de doğruluktur (Bhatti vd., 2015: 144).

Alimin vd. (2018) tarafından yapılan bir çalışmada İslami liderliğin temel unsuru olarak doğruluk ele alınmıştır. Çalışmada doğruluk Allah'a karşı doğruluk ve insanlığa karşı doğruluk olarak iki boyutta ele alınmıştır. Allah'a karşı doğruluğun unsurları iman, İslam, ihsan ve takva olarak, insanlığa karşı doğruluğun boyutları ise sorumluluk, adalet, dürüstlük ve hesap verebilirlik olarak belirlenmiştir. Covey (2005) tarafından yapılan bir çalışmada da etkili bir liderin özellikleri belirlenirken en belirgin özellik olarak dürüstlük kavramı tespit edilmiştir.

Bennis & Thomas (2002) tarafından üç yılı aşan bir sürede 40 üst düzey yönetici ile yapılan mülakatlar sonucu liderlik sürecinin başarısı açısından doğruluğun oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Den Hartog vd. (1999) tarafından yapılan başka bir çalışmada da doğruluğun önemi 60 farklı kültürden, 779 örgütte çalışan 15.022 orta düzey yöneticiye anket uygulanarak tespit edilmiştir.

Güven, doğru ve dürüst davranışlar sonucunda oluşur. Bir lider yalan söylemiyorsa, çok zor durumlarda bile gerçekleri örtme çabası içerisinde değilse, davranışlarında tutarlılık varsa takipçileri zamanla liderine karşı bir bağlılık ve bir güven ilişkisi oluşturacaktır. Güven ortamının oluşmadığı her ilişkide sorunlar doğacaktır. Bu nedenle sağlıklı bir örgüt yapısı ve sağlıklı bir iletişim için öncelikle liderin doğruluktan ayrılmaması ve bu özelliğini zaman içerisinde takipçilerine de yansıtması gerekecektir.

### **2.3.8. İstişare**

İslam dininin yönetim sistemine getirdiği en büyük ve en önemli ilke istişare sisteminin getirilmesidir (Aytürk, 2016: 121). İslami açıdan istişare; çoğunluğun ya da azınlığın etkisi yerine fikir birliği oluşturma mekanizmasıdır (Al-Buraey, 1985: 344). Tanınmış İslam alimlerinden Gazali, Hz. Muhammed'in (s.a.v.) sünneti ve Müslüman alimlerin görüşlerini de göz önünde bulundurarak İslami liderin en önemli özelliklerinden birinin kararlarında istişare mekanizmasını işletmesi olduğunu ifade etmiştir (Al-Ghazali, 1987: 22). Al-Buraey'de (1990) İslami liderlik açısından istişarenin oldukça önemli kavramlardan olduğunu vurgulamıştır. Karşılıklı istişare Müslümanların ve özellikle de İslami liderlerin ayırt edici davranışsal özelliklerinden birisidir (Saleh, 2011: 224).

H. Muhammed de (s.a.v.) özel hayatında ve kamusal yaşamında istişareyi (tartışmayı) önemsemiştir. İstişaresinin en göze çarpan örneği, Uhud savaşının arifesinde meydana gelmiştir. Peygamber (s.a.v.), şehrin surları içinden korunması gerektiği görüşündeyken sahabenin çoğu dışarı çıkıp savaşmak istemiştir. H. Muhammed (s.a.v.) onların görüşlerini kabul etmiş ve kendi iradesini empoze etmemiştir (Wirba, 2017: 56). İkinci halife H. Ömer de devlet işleri, toplumsal işler, savaşlar ve alınması gereken tedbirlerle ilgili olarak kurmaylarıyla sürekli istişareler yapmıştır (Çil, 2017: 171).

İstişare mekanizması örgütlerin karar alma süreçlerine üyelerini daha fazla katmasına sebebiyet verecek ve bu durum da örgüt üyelerinin aidiyetlerini artırarak işleri yapmak için daha fazla motive olmalarına sebebiyet verecektir (Saleh, 2011: 224). Nitekim günümüz işletme yönetimi alanında yapılan önemli çalışmalardan biri olan Harwood Araştırmaları da benzer şekilde yönetsel kararlara katılıma olanak sağlayan karar alma süreçlerinin işgörenlerin verimliliklerinde, örgütsel bağlılıklarında ve motivasyonlarında önemli katkı sağladığını göstermektedir (Ertürk, 2018; 38). Harwood Araştırmalarıyla ustabaşıların yönetim toplantılarına katılmasının önemi anlaşılırken, istişare mantığı yüzyıllar önce İslam dini tarafından önemsenmişti. İşletme yönetimi alanında geliştirilen güncel temalarda, daha çok liderin takipçilerine söz hakkı verdiği, onları yönetime kattığı, onların fikirlerinden yararlandığı ve bu durumun örgütlerin kârlılıklarını, takipçilerin motivasyon, bağlılık ve verimliliklerini artırdığı yönünde çalışmalara rastlanılmaktadır.

### 2.3.9. Problem Çözme

Problem çözme günlük işlemler sırasında örgütlerin sıklıkla karşılaşacağı ve başarıyla yürütülmesi gereken önemli yeteneklerden birisidir. Örgütler çok farklı etmenlerden kaynaklanan problemlerle faaliyetleri sürecinde sıklıkla karşılaşırlar. Bu problemlerin hızlı ve en doğru şekilde çözülmesi örgütsel etkinlik için oldukça önemlidir. Bu yönüyle problem çözme yeteneğinin olması İslami liderler için örgütlerin iyi idare edilebilmesi açısından önemli bir gerekliliktir.

Meşhur İslam bilginlerinden Gazali H. Muhammed'in (s.a.v.) sünneti ve Müslüman alimlerin görüşleri doğrultusunda İslami liderlerin kişisel sorunların çözümüne yardımcı olmayı önemsemeleri gerektiğini belirtmiştir (Al-Ghazali,1987: 27). Ahmad (2011)

tarafından yapılan İslami liderlik kavramını açıklamaya yönelik çalışmada da problem çözmenin önemine değinilmiştir.

Abbasi vd. (2010a) tarafından Pakistan'da yapılan bir çalışmada İslami liderlik uygulamalarının yönetsel performans üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu keşfedilmiştir. Çalışmada ayrıca İslami liderlik açısından etkili bir liderin taşıması gereken özelliklerden birinin de problem çözme olduğu tespit edilmiştir. İslami liderler, takipçilerinin durumlarını doğru bir şekilde algılamalı, iyimser olmalı, sorunların nasıl çözülebileceğini açıkça bilmeli ve liderler geliştirilirken belirli becerilerin öğretilmesi gereklidir (Fontaine, 2011: 73). Hz. Muhammed (s.a.v.) kendisine kötülük yapanlara kötülük ile muamele etmemiş olup kendisini öldürmeye teşebbüs edenleri bile affedecek kadar affetmeyi sevmiştir (Aytürk, 2016: 191). Bu yönüyle problemlerle mücadele etmek için yeri geldiğinde affedici olmayı örnek bir davranış olarak göstermiştir.

Her liderde olması gereken problem çözme becerisi, İslami liderde takipçilerinin sorunları ile ilgilenme, onların bireysel sorunlarına çözümler üretme, onlara yalnız olmadıkları mesajını verme ve liderin takipçileri ile ilişkilerinde oluşan sorunlarda affedici vasfı ile sorunları çözmeye çalışma anlayışı olarak düşünülebilir.

### **2.3.10. İletişim**

İletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği açısından oldukça önemli kavramlardan birisidir (Ertürk, 2018: 189). İletişim sayesinde örgütlerde bireyler ve gruplar arası faaliyetlerin doğru bir şekilde yapılabilmesi sağlanır. Nawawi (1993) tarafından Hz. Muhammed'in karakter özellikleri incelenerek liderin taşıması gereken dört temel özelliğin belirlendiği çalışmada liderin iletişimci olması gerektiği belirlenmiştir. İkinci halife Hz. Ömer de özellikle yazılı iletişime büyük önem vermiş ve halifeliği döneminde uzak bölgelerdeki valileriyle sürekli mektuplar vasıtasıyla haberleşmiştir (Çil, 2017: 135).

Moten (2011) tarafından yapılan tanıma göre İslami liderlik; bir amaca ulaşmaya yönelik ahlâki bir faaliyet ve eşitler arasında bir iletişim süreci olarak tanımlanmıştır. Daud vd.'ne (2014) göre ise İslami liderlik; Kur'an'ı Kerim ve Hz. Muhammed'in (s.a.v.) yaşamı temelli olarak doğruluk, güven, bilgi ve iletişimden oluşur. Kur'an-ı Kerim'de açık iletişim 3 kez vurgulanmıştır (Zaman, 2012: 189). Mahazan vd. (2015)

tarafından Kur'an-ı Kerim ve hadisler ışığında İslami liderin özelliklerinin belirlendiği çalışmada iyi iletişimin İslami liderlik açısından önemi vurgulanmıştır.

Bir liderde olması gereken teknik beceriler içerisinde değerlendirilen yazılı ve sözlü iletişim becerisi örgütsel amaçlara ulaşmada oldukça önemli bir araçtır. Liderin takipçileri ile ve işletme içi-dışı diğer paydaşlarla doğru ve eksiksiz iletişim kurması, yanlış anlaşılmaları ortadan kaldıracak ve açıklık sağlayacaktır. İslamiyet açıklık ve şeffaflıktan yana bir dindir.

### **2.3.11. Bilgi**

Bilgi işletmelerin dinamik hareket etmeleri ve pazardaki fırsatlarla tehditlere karşı hızlı eyleme geçebilmeleri açısından oldukça önemli unsurlardan birisidir. Bilgiye hızlı erişebilen, elde ettiği bilgiye istinaden faaliyetlerini düzenleyebilen örgütler faaliyetlerini etkin bir şekilde yürüterek yüksek performans sergileyebilirler. Bu yönüyle bilgi işletmelerin etkinliği açısından büyük önem taşımakta ve örgütlerin yöneticilerinin de bilgili olması örgütlere önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Hawi (1982) tarafından yapılan tanımlamaya göre İslami liderin bilge bir kişi olması gerekmektedir. İslami liderlik kavramlarını açıklamaya çalışan Farabi'de İslami liderin taşınması gereken önemli özelliklerden birisi olarak bilge olmak kavramını dile getirmiştir (Farabi, 1985: 127). Umaruddin'de (1988) Gazali'nin liderin taşınması gereken özellikleri dört önemli özellikten biri olarak bilgeliliği ifade ettiğini belirtmiştir. Türk edebiyatının önemli isimlerinden Yusuf Has Hacıp de liderlerin akıllı ve bilgili olması gerektiğini ifade etmiştir (Hacıp, 2010: 84).

Barrie (1997) tarafından yapılan İslami liderlik tanımına göre İslami liderin bilgili olması gerekmektedir. Hakim (2007) tarafından yapılan bir çalışmada da İslami liderlerin firmayı kontrol edebilmek için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerektiği belirtilmiştir.

Mahazan vd. (2015) tarafından Kur'an-ı Kerim ve hadisler ışığında İslami liderin özelliklerinin belirlendiği çalışmada İslami liderlik açısından bilgelik kavramının önemli olduğu vurgulanmıştır. İkinci halife Hz. Ömer İslamiyet'le şereflendikten sonra bilgelik ve maharetleri ile Müslümanların sorunlarına kalıcı çözümler üretmiştir (Çil, 2017: 115).

Moten (2011) tarafından yapılan tanımda İslami liderlik;

"Bir amaca ulaşmaya yönelik ahlâki faaliyet ve eşitler arasında bir iletişim sürecidir. Liderler öncelikle bilgileri, İslami ilkelere bağlılıkları ve üstün ahlâki değerlere sahip olmaları ile takipçilerden ayrılırlar. Liderlik pozisyonu, yakın aile ve dostların zenginleştirilmesi için bir fırsat olarak değil; bir güven, ayrıcalık ve sorumluluk olarak görülmelidir."

şeklinde tanımlanmaktadır. Kur'an-ı Kerim'de bilgi/bilgelik kavramı 12 kez ele alınmıştır (Zaman, 2012:189).

### **2.3.12. Disiplin**

Disiplin örgütlerde bireylerin faaliyetleri esnasında belirli kuralların uygulanması noktasında hassas davranmaları ve liderlerin de bu düzeni sağlamak için kurallara riayet etmesi sürecidir. Örgütlerin disiplinli olarak faaliyette bulunması kaynakların etkin kullanılması ve işgörenlerin örgütsel hedeflere odaklanması için oldukça önemlidir. Abbasi vd. (2010a) tarafından Pakistan'da yapılan bir çalışmada İslami liderlik uygulamalarının yönetsel performans üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu keşfedilmiştir. Çalışmada ayrıca İslami liderlik açısından etkili bir liderin taşıması gereken özelliklerden birinin de liderin disiplinli davranmasının gerekliliği olduğu tespit edilmiştir.

Kuralların olmadığı yerde düzenden bahsetmek oldukça zor bir olgudur. Kuralların uygulanması noktasında ifade edilen disiplin kavramı günümüzde liderin takipçileri ile birlikte uyguladığı, örgütü amaçlara ulaştırıcı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Disiplin zaman, işgücü ve malzeme kayıplarını önlemektedir. İslami bakış açısıyla işin gerektirdiği davranışları sergilemek, sorumluluk anlamında hem lider hem de takipçileri için yapılması gereken bir durumdur. İslami lider daha çok Allah'ın emir ve yasakları üzerinden bir disiplin oluşturur.

### **2.3.13. Belagat**

Yöneticilerin hitabet yeteneğinin olması takipçilerini etkilemeleri açısından oldukça önemli unsurlardan birisidir. İslam dininin peygamberi Hz. Muhammed'in (s.a.v.) kitleleri etkileyen üstün bir hitabet yeteneğinin olması yöneticiler açısından güzel bir örnektir (Aytürk, 2016: 178). Ahmad (2018) tarafından yapılan bir çalışmada Hz.



Muhammed'in (s.a.v.) ifadeleri doğrultusunda İslami liderin taşıması gereken dört özellikten birinin belagat olduğu ifade edilmiştir. Özbalıkçı (2005) tarafından yapılan bir çalışmada da dört halife döneminde belagat'ın topluma liderlik eden halifeler açısından oldukça önemli bir özellik olduğu vurgulanmıştır.

Hitap yeteneği iyi bir iletişimden geçer. İletişim kurma becerisi yüksek olan lider, genellikle kendini iyi ifade eder. Kendini eksiksiz, doğru bir şekilde ifade eden liderin bir de bunu doğru bir üslupla bütünleştirmesi belagat olarak ifade edilebilir.

Abbasi vd. (2010a) tarafından Pakistan'da yapılan bir çalışmada İslami liderlik uygulamalarının yönetsel performans üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu keşfedilmiştir. Çalışmada ayrıca İslami liderlik açısından etkili bir liderin taşıması gereken özelliklerden birisi olarak da belagatının iyi olmasının gerekliliği tespit edilmiştir.

#### **2.3.14. Tevazu**

Tevazu; bireyin makam olarak kendinden aşağı olanları küçük muamelesi yapmaması, onları hakir görmemesi ve akranları arasında kendini büyük görmemesi olarak ifade edilmektedir (Çil, 2017: 100). Hz. Muhammed (s.a.v.) yöneticilerin daima mütevazı olmalarını emretmiştir (Aytürk, 2016: 186). Barrie (1997) tarafından yapılan İslami liderlik tanımlamasına göre alçak gönüllülük önemli unsurlardan birisidir. Yusuf Has Hacıp'te liderlerin iyi huylu olmasının, kibir ve gururdan uzak durmasının istenilen özelliklerden olduğunu ifade etmiştir (Hacıp, 2010; 85).

Hawi (1982) tarafından yapılan İslami liderlik tanımına göre alçak gönüllülük de İslami liderlik açısından önemli kavramlardan birisidir. Ahmad (2011) tarafından yapılan bir araştırmada İslami liderin taşıması gereken özelliklerden birisinin de tevazu olduğuna değinilmiştir. Nitekim ikinci halife Hz. Ömer kendini halktan üstün görmeyip onlar gibi yaşamayı tercih ederken halkın yiyemediği şeyleri kendisi de yemiştir (Çil, 2017: 255). Mahazan vd. (2015) tarafından Kur'an-ı Kerim ve hadisler ışığında İslami liderin özelliklerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada tevazu önemli İslami liderlik özelliklerinden birisi olarak değerlendirilmiştir. Hz. Muhammed (s.a.v.) hayatı boyunca kişiliği, sözleri, ilkeleri ve davranışlarıyla örnek bir şahsiyet olmuş, sade ve mütevazı bir yaşamı tercih etmiştir (Aytürk, 2016: 242).

Beekun (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da Kur'an-ı Kerim ve hadisler incelenerek tevazunun liderlerde bulunması gereken önemli özelliklerden olduğu tespit edilmiştir. İslam'da liderlik güç ve otorite kullanmaktan çok insanlığın hizmetini vurgularken, lideri takipçilerine son derece samimi ve tevazu ile bakmaya teşvik eder (Toor, 2008: 25).

Abbasi vd. (2010a) tarafından Pakistan'da yapılan bir çalışmada İslami liderlik uygulamalarının yönetsel performans üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu keşfedilmiştir. Çalışmada ayrıca İslami liderlik açısından etkili bir liderin taşıması gereken özelliklerden biri liderin tevazu sahibi olması olarak ifade edilmiştir.

#### **2.4. Geleneksel Liderlik İle İslami Liderliğin Farkları**

Al-Buraey (1985) İslami liderlik yaklaşımları ile batılı liderlik yaklaşımlarını inceleyerek bazı farklılıklar tespit etmiştir. Bu farklılıklardan birincisi, İslami liderlik yaklaşımının İslami değerleri ve etik standartları en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan değer odaklı bir yaklaşım olmasıdır. İkincisi, İslami yaklaşımlar insan törevlerinin ve davranışlarının manevi ve psikolojik kaynaklarını tanırlar. Son olarak İslami liderlik yaklaşımı üretim odaklı bir yaklaşımdan ziyade insan odaklı bir yaklaşımdır.

Moten (2011) tarafından Malezya'da yapılan bir çalışmada geleneksel liderliğin özellikleri ile İslami liderliğin özellikleri kıyaslanmıştır. Çalışmaya göre geleneksel liderlik, deneyim, uzmanlık, karar verme, hedeflere ulaşma ve kişisel çıkara dayalı batı kültürünü yansıtan varsayımlara dayanırken İslami liderlik ise liderlerin hesap verebilir ve takipçilerine karşı adaletli olması gerektiği ifade edilmiştir. Alsarhi vd. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada da batı tarzı liderlik ile İslami liderlik kavramları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Yapılan araştırmada gücün etkisi, ahlâki değerler, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, soyut liderlik ve liderlik özelliklerinin anlaşılmasında iki perspektif arasında benzerlikler bulunmuşken, liderliğin tanımı, liderlik süreci ve işlemsel liderliğin anlaşılmasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir.

Geleneksel liderlik ile İslami liderlik arasındaki farklar literatürde karşılaşılan çalışmalara göre tasnif edilmiş ve ilgili farklar aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir;

**Tablo 2:** Geleneksel Liderlik ile İslami Liderliğin Farklılıkları

| <b>Farklılık</b>                      | <b>İslami Liderlik</b>                                         | <b>Geleneksel Liderlik</b>                                                                                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amaçlar</b>                        | Allah rızası, örgütün amaçları ve bireysel amaçlar önemsendir. | Örgütün amaçları ve bireysel amaçlar önemsendir.                                                                                    |
| <b>Sosyal Sorumluluk</b>              | Toplumsal fayda ön plandadır, Bireysellik yoktur.              | Gerektiğinde toplumsal fayda gözardı edilebilir. Bireysellik hakimdir.                                                              |
| <b>Uygulanan İlkelerin Kaynağı</b>    | Kur'an-ı Kerim ve Sünnet                                       | İş ahlâkı ilkeleri, Yasal sınırlamalar ve Kişilik özellikleri                                                                       |
| <b>Finansman Tedariği</b>             | Faizsiz Enstrümanlar                                           | Faizli Enstrümanlar                                                                                                                 |
| <b>Liderin Tatmini</b>                | Sevap+Kâr/Gelir, Maneviyat                                     | Kâr/Gelir                                                                                                                           |
| <b>Sonuç Değerlendirme ve Denetim</b> | Rakamlar+İnsani değerler, Maneviyat                            | Rakamlar                                                                                                                            |
| <b>Yaptırım Bilinci</b>               | Allahtan korkar                                                | Başarısızlıktan korkar                                                                                                              |
| <b>Liderlik Tarzı</b>                 | Paylaşımıcı, İnsan odaklı, Hakka ve hukuka dikkat eden         | Paylaşımıcı, İnsan odaklı, Hakka hukuka dikkat eden ancak örgüt veya bireysel çıkarları çakıştığında bu özelliklerini terk edebilen |
| <b>Paydaşlara Yaklaşım</b>            | Ahlâki değerler, Maneviyat ve Dini değerler                    | Örgüt kuralları ve Prosedürler                                                                                                      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

## BÖLÜM 3: İŞYERİ KAPSAYICILIĞI

### 3.1. İşyeri Kapsayıcılığı

İşyeri kapsayıcılığı yaklaşık otuz yıldır, farklılıkların yönetimi literatüründe önemli konulardan biri olarak ele alınmaktadır (Keating, R.T., 2018: 11). Kapsayıcılık kavramı, geçtiğimiz on yıl içinde örgütsel literatürde (Roberson, 2006), sosyal çalışmalarda (Mor Barak, 2000) ve sosyal psikolojide (Brewer, 1991) benzer araştırma akımları ile ortaya çıkmıştır (Shore vd. 2010: 1263). İşyeri kapsayıcılığı son yıllarda önemi giderek artan araştırma konularından biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim küresel anlamda yönetim alanındaki en etkili kuruluşlardan biri olan “Academy of Management” 1951’den beri düzenlediği yıllık toplantılarının 2019 yılında düzenlediği 79. toplantısı için ana temayı “Understanding The Inclusive Organization- İşyeri Kapsayıcılığını Anlamak” olarak belirlemiştir ([https://my.aom.org/ProgramDocs/2019/pdf/AOM\\_2019\\_Annual\\_Meeting\\_Program.pdf](https://my.aom.org/ProgramDocs/2019/pdf/AOM_2019_Annual_Meeting_Program.pdf) E.T. 11/10/2022). Shore vd. (2018) işyeri kapsayıcılığının dünya genelinde ilgi duyulan önemli konulardan biri haline geldiğini ifade etmiştir. Son yıllarda yapılan pek çok akademik çalışma ile işyeri kapsayıcılığı literatürü hızlı bir gelişme göstermektedir. Birçok bilim alanını içine alabilecek nitelikte olan işyeri kapsayıcılığı kavramı, yaklaşık otuz yıllık bir geçmişe sahip olup, son beş yıldır uluslararası literatürde adından sıkça bahsettirmektedir.

Mor Barak’a (2000) göre; kapsayıcı bir işyeri, bireysel ve gruplar arası farklılıklara değer veren, azınlıkların ihtiyaçlarını karşılamayı gözetken, sosyal eşitliği besleyen, yerel ve küresel olarak bireyler, gruplar ve örgütlerle iş birliği yapan böylece sosyal refahı artırmak için toplumsal bir sorumluluk üstlenen iş ortamıdır. Mor Barak (2010) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanın örgütün bir parçası olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, çalışanın refahı, görev başarısı vb. açılardan ele alan kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Böylelikle küresel bir beraberlik, küresel bir anlayış ve küresel bir güç olarak hareket etme kavramları ortaya çıkmaktadır. Barak’a ait bu fikrin gerçekleşmesi için, bir örgütün kendi elemanlarına yeteneklerini ortaya çıkaracak çalışma ortamını sunmasının, onlara eşit fırsatlar vermesinin, adil ve dürüst davranmasının, onları yönetime katmasının yanı sıra bu davranışların örgütün tüm genel ve yakın dış çevre unsurları ile olan ilişkilerinde de örgüt stratejisi olarak kullanılması gerekmektedir. İşyeri kapsayıcılığının ana amacı; farklı etnik köken, farklı kültür, farklı

inaniş, farklı yetenek, farklı geleneklere sahip çalışanların örgütlerde uyumlaştırılarak, bu farklılıklardan en üst seviyede istifade edebilmektir. Bunun küresel boyuta taşınması da kavramın başarısını artıracaktır.

Thomas & Ely (1996) ve Mor Barak'a (2010) göre kapsayıcı kuruluşlar, yalnızca işgücünün çeşitliliğini kabul etmekle kalmaz aynı zamanda çevredeki toplulukların gelişimine ve dezavantajlı grupların ihtiyaçlarına dikkat çekmeye katkıda bulunurlar. İşyeri kapsayıcılığı kültürünü benimsemiş örgütler sadece kendilerini düşünmezler. Onlar için kendi amaç ve kârlılıklarının yanı sıra toplumsal fayda da oldukça önemlidir. Kapsayıcı örgütler, özellikle azınlık grupların hakları, topluma ve işgücüne kazanımı için yapılması gerekenler, bu gruplar için örgütlere, topluma ve devlete düşen görevler konusunda gerekenleri yapmaya çalışırlar. Çalışanlarının da toplumsal fayda sağlayan etkinliklere katılımlarını teşvik eder ve desteklerler. Örneğin; kapsayıcı işyerleri kadın istihdamının az olduğu bölgelerde kadın istihdamını, engelli istihdamını vb. azınlık istihdamlarını destekleyici nitelikte faaliyetlerde bulunurlar. Günümüzde çokuluslu, uluslararası veya ulusal firmalara baktığımızda birçok kurumsal sosyal sorumluluk projesinde adlarından sıkça bahsedilmektedir.

Bireysel düzeyde, sosyal bütünün bir parçası olma ihtiyacı uzun zamandır insanın psikolojik refahının çekirdeği olarak kabul edilmektedir (Davidson & Ferdman, 2002: 81). Kapsayıcılık, bireyin bir gruba aidiyet hissetmesi açısından oldukça önemli unsurlardan birisidir. İnsan, fıtratı gereği ilişki içinde olduğu topluluklar tarafından benimsenmek ister. Benimsendiği topluluklarda kendini o grubun bir parçası olarak hisseder ve bu aidiyet duygusu kişiyi o topluluğun özverili bir üyesi haline getirir. Benimsemeye birlikte özverili davranış sergileme, gayretle çalışma ve grup için fedakârlık yapma beraberinde gelen unsurlardır. Tam aksine eğer birey ilişki içinde olduğu topluluğa kendini ait hissetmiyorsa, bu durumda “biz” yerine “ben” duygusu hâkim olacak ve birey grup için fedakârlık yapmaktan geri duracaktır.

Örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bireysel amaçlardan üstün tutulması örgütler açısından oldukça önemlidir. Bireyin örgütsel çıkarlardan çok kendi bireysel çıkarlarını ön planda tutması örgütler açısından çeşitli olumsuzluklar doğurabilmektedir. Hatta grubun çıkarlarını göz ardı etmesi bireyin grup içinde yer almaktan mutsuzluk duymasına sebep olacaktır. Bu duygular zamanla bireyin kendisini

daha da dışlanmış hissetmesine sebep olacak ve birey ilk fırsatta grubu terk etmenin yollarını arayacaktır. Çalışan ve örgüt arasındaki istenmeyen bu tarz ilişkiler örgütü başarısızlığa sürükleyecektir.

Giovannini (2004) kapsayıcılığı; bireysel farklılıkların, çalışma ortamlarında kabul edilmesi ve kullanılması olarak tanımlar. Eğer işletmeler çalışanlarının farklı kişisel özelliklerini işletme yararına kullanabilirse bu durum işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olacaktır. Bazı durumlarda ise pazarda rekabet üstünlüğü bir yana, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için farklı kişisel özelliklerde çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Özellikle kültürel farklılıkların olduğu pazarlarda pazarın özelliklerini bilen, müşterilerin beklentilerini öngörebilen çalışanlar işletmeler için çok önemlidir. Küreselleşen dünya pazarında çokuluslu işletmeler, farklı kültürlerden oluşan pazarlarda o müşteri kitlesini anlayacak pazarlamacılara ihtiyaç duyacaktır. Örneğin; Coca-Cola, McDonald's gibi çokuluslu firmalar nüfuz etmek istedikleri pazarlara uygun nitelikteki çalışanları istihdam ederek başarıya ulaşmaktadırlar.

Günümüzde birçok uluslararası firma sadece dil konusunda bile farklı dilleri konuşan çalışanlar istihdam etme gerekliliği duymaktadır. Böylelikle farklı pazarlarda, o pazara hitap eden farklılaşmış çalışanlar bir örgütün tamamını oluşturacaktır. Bu durum bir örgüt içinde çok farklı kültür, inanış, yetenek ve geleneğe sahip bireyleri bir araya getirmektedir. Örgüte düşen ise farklılıkları en iyi şekilde değerlendirerek bu durumdan kazançlı çıkmaktır. Farklılıkları yönetebilen örgütler hedeflerine ulaşmada daha hızlı hareket edecek, iç çatışmalara enerjisini harcamayacak ve rakiplerine üstünlük sağlayabileceklerdir.

Dışlayıcı bir işyeri, işe yeni başlayan çalışanlar için bir günlük bir oryantasyon ile işlerin nasıl yapıldığı hakkında bilgi vermeyi tercih ederken, kapsayıcı bir işyeri ise açık yönetim anlayışı ile çalışanların kaygılarını ve beklentilerini öğrenmek için çalışan toplantıları ve e-posta gibi sürekli iki yönlü iletişim araçlarını kullanacaktır (Mor Barak, 2000: 343). Kapsayıcı örgütler çalışanlarının farklı niteliklerini ortaya çıkararak onların farklılıklarını örgüte kazandırma peşinde iken, dışlayıcı örgütler kendi amaç ve uygulamalarını çalışanlara benimseterek onlardaki farklılıkları törpüleyip, tek tip çalışan oluşturma eğilimindedirler. Ayrıca dışlayıcı örgütlerde lider, tek başına karar alarak bu

kararı çalışanların sorgulamadan uygulaması yönünde tek yönlü iletişim politikası uygularken; kapsayıcı örgütlerde ise lider, çalışanlardan karar alma süreçlerinde geri bildirim almayı önemseyerek, çalışan ile lider arasında çift yönlü etkili bir iletişimi benimsemektedir. Bu da farklı ve inovatif fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Günümüzde örgütler ancak yenilikçi fikirleri üreterek pazar payını artırma veya en azından koruma çabalarını başarı ile sürdürebilmektedirler. İnovasyonu gerçekleştiremeyen örgütler sürdürülebilir büyüme hedeflerini maalesef yarıda bırakmak zorunda kalabilirler.

İşyeri kapsayıcılığı, çalışanların organizasyonlara tam katılımı ve katkısı için engellerin kaldırılması olarak da tanımlanabilir (Roberson, 2006: 217). Bu durum farklı özelliklere sahip çalışanların kendi tecrübeleri ile organizasyonlara katkı sağlayacakları ortamların oluşturulmasının faydalı olacağına dair beklentiye işaret etmektedir. Bu nedenle kapsayıcılık, organizasyonun "rekabetçi iş avantajı" için farklılıkların olumlu etkisinden yararlanmak amacıyla örgütün tüm üyelerinin katılımını artırmaya odaklanmak olarak tanımlanmıştır (Roberson, 2016: 220). Roberson'nun da vurguladığı gibi belki de kapsayıcılığın en çok vurgulanan ve en önemli boyutu bireylerin kendi kişisel yetenek ve tecrübesi ile kararlara katılımıdır.

Mor Barak'a (2014) göre işyeri kapsayıcılığı bireyin hem karar verme, bilgiye erişim gibi resmi süreçlerde hem de kararlar ile bilgi alışverişinin gerçekleştiği ögle toplantıları, sosyal toplantılar gibi gayri resmi süreçlerde örgütün bir parçası olduğunu hissetmesidir. Kapsayıcı bir işyerinde liderin tek başına karar alması olası değildir. Karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerini beyan etmeleri istenir ve bu istişareler sonucunda lider yönetiminde ortak bir karar verilmesi beklenir. Böylelikle kararlara katılan çalışanlar kendilerini bir çalışan gibi değil de örgütün ortağı gibi hissederler. Bu da aidiyet duygusunu pekiştirerek örgütsel bağlılığı ve çalışan verimliliğini artıracak yönüne yorumlanmaktadır. Örneğin; Harwood Araştırmaları'nda tekstil alanında faaliyet gösteren pijama fabrikasında sıklıkla pijama modellerini değiştirmesi gerekliliği çalışanlar arasında işe isteksizlik, geç gelme, işten ayrılmalarda artış vb. sorunlar doğurmuştur. Pijama firması modellerin değişiminin sürdürülebilir büyüme için gerekliliğini idrak ederken bu sorunu nasıl çözebileceği konusunda araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların pijama modeli belirleme, çizim, tasarım konularında yetkilendirilmesi, kararları bizzat kendilerinin vermeleri sonucunda önceki

alışan sorunlarının tamamen ortadan kalktığı, çalışanların verimliliğinin yükseldiği, üretimin arttığı ve memnuniyetsizliğin ortadan kalktığı gözlemlenmiştir (Eren, 2008: 23-25).

İşyeri kapsayıcılığı ile önce tam katılımın önündeki engellerin belirlenmesi sonra bu engellerin kaldırılması için önemli noktaların neler olduğunun tespit edilmesi ve son olarak da katılımın artırılması amaçlanmaktadır (Sturm, 2006: 249). İşgörenlerin iş ile ilgili fikirlerini beyan edebilecekleri uygun iş ortamlarının oluşturulması kapsayıcılık için ön şart olarak ifade edilebilir. Çalışanlar kendilerini rahat hissedebilecekleri ve kendileri olabilecekleri ortamlarda yenilikçi fikirler üretebilirler. Eğer bir işyeri kapsayıcı olmayı hedefliyorsa öncelikle çalışanlarının kararlara katılımını sağlayacak uygun bir ortam hazırlamalıdır. Örneğin; Procter & Gamble'ın en başarılı ürünlerinden biri olan Pampers bebek bezi, bir gece torununa bakmak zorunda kalan Procter & Gamble mühendisinin yenilikçi fikri firmasına taşması ile ortaya çıkmıştır. Torununa bakmak zorunda kalan dede, bezlerin yıkanma, saklanma, ütüğü gibi zorlukları görmüş ayrıca piyasadaki bezlerin de çabuk yırtıldığını ve konforsuz olduğunu fark edince, farklı teknolojiye sahip bebek bezi üretilmesi gerektiği fikrini firmasına taşımıştır. O güne kadar kâğıt havlu ve tuvalet kâğıdı üreten firma, mühendisine ait yeni fikri uygulayarak, bebek bezi sektöründe oldukça başarılı olmuş ve ciddi kârlar elde etmiştir (Kozlu, 2008: 91).

İşyeri kapsayıcılığının belki de en önemli özelliklerinden biri çalışanların karar alma süreçlerine katılımı olarak bilinmektedir. Liderin, örgütle ilgili alacağı her kararda kısmen veya tamamen çalışanlarının görüşlerini alarak, onlara söz hakkı vermesi, onların kendilerini örgütün bir parçası olarak düşünmeleri ve bu anlamda kişisel yeteneklerin ortaya çıkarılmasının sağlanması oldukça önemlidir. Farklılıkların örgüt kazanımına dönüşmesi bu yolla mümkün olacaktır.

Winters (2014) kapsayıcılığı, çalışanların potansiyellerini kullanmaları ile işletmenin daha iyi sonuçlara ulaşması için farklı yaklaşımların, stillerin, bakış açılarının ve deneyimlerin kabul edildiği bir ortamın oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Özellikle küresel boyutta mal ve hizmet üreten işletmeler doğaları gereği çok farklı özellikte bireyleri istihdam etmektedirler. Bu şirketlerin farklılıkların sergilenebileceği uygun iş ortamları yaratması işletmeler açısından oldukça önemlidir.



Kapsayıcılık ve çeşitliliğin doğru bir şekilde yönetilmesi ile tüm üyelerin maksimum potansiyellerini sergileyebilecekleri bir örgüt ortamına ulaşılabilir (Cox, 1991: 47). Bireysel düzeyde işgörenlerin maksimum performans göstermeleri örgütün genel olarak performansının yükselmesine neden olur. Kararlara katılım, bireylerin fikirlerinin önemsenmesi, bireye yeteneklerini ortaya çıkarabilecek iş ortamının sunulması, adil yönetim anlayışı, eşit fırsatlar vb. uygulamalar çalışanlar üzerinde verimlilik artışı sağlayacak ve maksimum performans elde edilecektir. Bu durum da örgütlerin başarısını artıracaktır. Tüm bunların gerçekleşmesi için işyeri kapsayıcılığı ilkelerinin doğru ve eksiksiz olarak uygulanması gerekmektedir.

Bir işyeri, kültürel bir değer olarak kapsayıcılığı vurgularsa, o kuruluştaki çalışanlar ayrımcı davranışlara karşı “kör” olurlar (Callazo & Kmec, 2019: 53). Örgütler kendi stratejilerini liderler vasıtası ile benimsetmeye çalışırlar. Kurum kültürü olarak eşitlik esaslı bir yönetim, adil davranış, farklılıklardan dolayı bireyi dışlamak yerine benimsemek, fikirleri önemseyen bir yönetici, kararlara katılımı eşit haklar tanınması vb. uygulamaların hâkim olduğu bir örgütte çalışanlar da grup içi ve bireysel davranışlarda bu ilkelere göre hareket edecektir. Psikolojik olarak eğer size adil davranıldığını düşünüyorsanız siz de adil davranma eğilimine gireceksinizdir. Benzer şekilde size kültürünüz, diliniz, dininiz, ırkınız, yeteneğiniz konusunda ayrımcı davranılmıyorsa siz de bu şekilde davranmayı tercih edeceksinizdir.

İşyeri kapsayıcılığı, işletmelerde farkı kişisel ve kültürel özelliklere sahip çalışanların bir arada, işletme amaçlarına uygun olarak, kendi kişisel farklılıklarının zenginlik olarak değerlendirildiği ve işletmeye katma değer sağladığı çalışma ortamlarının hazırlanmasıdır. İşyeri kapsayıcılığı uygulamaları çalışanların kendilerine özgü karakteristik özelliklerin önemsenmesi, iş görenlerin örgüt içerisinde rahatça kendileri olabilmeleri için bir işyeri oluşturma çabasıdır (Nishii, 2013: 1758). Başka bir ifadeyle işyeri kapsayıcılığı, bir çalışanın iş ortamında diğer çalışanlar tarafından kabul edilme ve muamele görme derecesidir (Pelled vd. 1999: 1014). İşyeri kapsayıcılığının uygulandığı bir örgütte çalışanlar kendilerini evlerinde gibi hissedecek, örgüt amaçları doğrultusunda rahat bir şekilde davranış sergileyecek ve bunun sonucunda her bir bireyden maksimum fayda elde edilecektir. İş ortamında kendi doğrularını söylemekten çekinmeyen ve kararlara katılabilen bireyin yaratıcı ruhu ortaya çıkacaktır. Hem birden fazla yenilikçi fikir maliyeti olmadan kendiliğinden örgüte kazandırılırken, örgüte

kendini ait hisseden bireyin verimliliği de artış gösterecektir. Bu sadece örgüt bazında değil grup içi davranışlarda da kendini gösterecektir. Her bireyin kendi kişisel yetenek ve özellikleri ile grup içinde kabullenilmesi, düşüncelerini demokratik bir ortamda rahatça dile getirebilmesi grup içi çatışmaları da önleyecek ve takım ruhunun oluşmasını sağlayacaktır.

Kapsayıcılık, bir kişinin örgütsel sistemin parçası olma duygusunu pekiştirir (Mor Barak, 2014: 155). Kapsayıcı ortamlarda tüm bireylere adil davranılır, herkese birey olmasından dolayı değer verilir ve temel karar alma süreçlerine dahil edilir (Nishi,2013: 1754). Kapsayıcılık; bireylerin bilgiye erişimleri, iş arkadaşlarına bağlılıkları ve karar alma süreçlerine katılmaları ile kritik organizasyon süreçlerinin bir parçası hissetme derecesidir (Mor Barak, 2005: 7). Kendisine söz hakkı verilen birey kendi kararları ile oluşturulan politikalara kolaylıkla uyum sağlar, fikirlerinin benimsendiği ortamda kendini değerli ve mutlu hisseder. Verilen sorumlulukları başkasının emri ve işi gibi değil de kendi kararlarını uygulamak gibi zevkle yapar. Bunun sonucunda aidiyet duygusu yüksek, sadık, tam performansla çalışan bir çalışma ekibi elde edilir.

Gasorek (2000), kapsayıcı kuruluşları çalışanlara değer veren, fikirlerini dikkate alan ve kullanan, departmanların içinde ve arasında başarılı bir şekilde iş birliği olan, mevcut çalışanların aidiyet hissettikleri ve potansiyel çalışanların kuruma ilgi duydukları kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Bu durum örgütün insan kaynakları açısından nitelikli, sadık, örgütsel bağlılığı yüksek elemanların istihdam edilmesine olanak sağladığı için örgüte rekabet avantajı kazandırır. Mevcut çalışanların işlerinden memnun olacakları kapsayıcı örgütler için iç müşteri memnuniyeti haliyle dış reklam aracı olacaktır. İşlerinden memnun olan çalışanlar çevrelerindeki bireylere örgütü sürekli tavsiye edeceklerdir. Çalışan memnuniyetinin olduğu örgütlerde potansiyel hayran kitleleri oluşacaktır. Adil çalışma ilkelerini önemseyen, sadık potansiyel çalışanlar çalışmak istedikleri örgütün de adil davranmasını ister. Böylelikle iyinin iyiyi çağırması gibi bu özelliklere sahip örgütleri tercih edenler de bu özellikleri taşıyacaktır.

Katz & Miller (2003) kapsayıcı, yüksek performanslı ve sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmak için örgütün politikalarının, uygulamalarının ve programlarının değişerek çalışanların davranışlarını da dönüştürmesi gerektiğinden oldukça zor bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Kapsayıcılık çok yönlü bir kavramdır. Hem örgüt içi

politikaları hem de örgüt dışı ilişkileri kapsamaktadır. Bir yandan örgüt içinde insan kaynakları yönetiminde köklü değişiklikleri gerektirirken, diğer yandan dış çevre ile olan ilişkileri de değiştirmek gerekecektir. Bu değişimin kilit anahtarının lider olduğu açıktır. Eğer lider özellikleri gereği kapsayıcı bir lider ise o zaman örgütün kapsayıcılığını artırmak daha kolay olacaktır.

Kapsayıcılık ile ilgili olarak yapılan 12 tanımdan 8'i (%67) örgütsel süreçlere herkesin katılımının öneminden bahsederken, 7'si (%58) kapsayıcılığın çalışanlar arasındaki benzersiz farklılıklar için bir değer duygusu yarattığını ifade etmekte ve 4'ü de (%34) örgütün önemli bir üyesi olarak aidiyet duygusunun gelişmesini sağlamak için gerekli olduğunu belirtmektedir (Brimhall 2017: 15-16). Bu sonuçlar işyeri kapsayıcılığının üç önemli boyutunu vurgulamaktadır. Bunlardan en önemlisi ve birçok çalışmada yer alan çalışanların örgütsel kararlara katılımıdır. Bununla bağlantılı olarak oluşan aidiyet duygusunun oluşumu da tanımlarda sıkça yer almaktadır. Brimhall'ın vurguladığı kapsayıcılık tanımlarında adından sıkça bahsedilen üçüncü boyut ise değer boyutudur. Her bireyin özellikleri ve farklılıkları ile eşsiz ve değerli olduğunu bireye hissettirmek, onun içindeki yenilikçi ruhu ortaya çıkarmak kapsayıcılığın bir başka önemli boyutudur.

Kapsayıcılık, ırk ve etnik olarak azınlıkta olan kadınların örgütün güç yapısının haricinde tutulması ve bilgiye erişimlerinin kısıtlı olmasından dolayı, bilgiye ve kaynaklara erişim olarak da tanımlanmaktadır (Mor Barak, 2010: 167). Bilgiye ve kaynaklara erişimde sağlanacak kolaylıklar bireylerin aidiyet hislerini artıracığından örgütsel çıktılarda olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Özellikle kişisel özellikler göz önünde bulundurulmadan sadece azınlık olmalarından dolayı bazı çalışanların dışlanması ve bilgiye ulaşamamaları işletmenin insan kaynaklarının potansiyelinden yeteri kadar yararlanamaması anlamına gelmektedir. Bu durum da günümüz iş dünyasında hiç de arzu edilmeyen bir durumdur. Bunun yanı sıra örgütlerde başarısı engellenmek istenen azınlık gruplardan olan kadınlar açısından önemli bir kavram olan, işletme literatüründe “cam tavan” olarak da ifade edilen kavrama değinmek gerekmektedir. Günümüzde birçok kadın çalışan örgütlerde cinsel ayrıma tabi tutulmakta ve bir erkek çalışandan daha başarılı olsalar bile yükselmeleri engellenmektedir. Kapsayıcı örgütler bu tarz ayrımcılıkları da reddetmektedir.

İşyeri kapsayıcılığı açık iletişim, duyguların ve bilgilerin paylaşımı ile mümkündür (Cottrill, 2011: 42). Kapsayıcılık, çoğunlukla değerlendirme ve saygıya dayanır (Wilson, 2016: 21). Kapsayıcılık, farklı kişisel özelliklerin işletme içerisinde değerli görülmesini ve bu farklılıklara saygı duyulmasını öngörür. Kapsayıcı örgütlerde çalışan bireylerin şunlardan emin olması gerekmektedir. Birincisi “Fikrimi beyan ettiğimde yöneticimden azar işitmem veya bu bana koz olarak kullanılmaz.”. İkincisi “Fikrimi paylaştığım zaman bu fikir kıymetli olarak görülecek, fikirlerime saygı duyulacak, mutlaka değerlendirilecek ve uygun görüldüğünde kullanılacaktır.”. Üçüncüsü ise “Ben kişisel özellik ve tecrübelerimle eşsiz bir insanım.”. Eğer örgüt çalışanı olan bireyler bu üç unsurdan emin ise rahatlıkla kendisi olabilecek ve fikirlerini yöneticisine aktarabilecektir. Bu da örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Aksi halde dışlayıcı bir örgüt yapısında birey örgütsel sessizlik davranışı sergileyecektir. Yani özellikle alt kademe çalışanlar iş ile alakalı gördükleri eksiklikleri ya da yanlış olduğunu düşündükleri uygulamaları dile getirmekten kaçınacaklar ve bu durum örgütsel verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Sposato vd. (2015) farklı nitelikteki işgörenlerden oluşan iş ortamlarında eşitlik ve kapsayıcılığın örgütsel hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşıdığını ifade etmiştir. Bireysel farklılıkların zenginlik olarak algılanması ve çalışanlara adil muameleler yapılması çalışanların iş ortamında daha yüksek performans sergilemelerine, böylelikle de örgütsel hedeflere daha kolay bir şekilde erişilmesine olanak sağlamaktadır. Pelled vd.’ne (1999) göre kapsayıcılık üç temel unsur gerektirir; çalışanların karar verme yetkisi, genel stratejik hedefler hakkında ne kadar bilgiye sahip oldukları ve uzun vadeli hizmetlerin uygulanabilirliği.

Kapsayıcı örgütlerin iş tatmini sağlayarak çalışanların verimliliklerini artırması beklenmektedir (Milne, 2018: 37). İş görenlerin kapsayıcılık algılarının iş performansının yanı sıra örgütsel bağlılık açısından da oldukça önemli olduğu düşünülmektedir (Downey vd., 2015: 37). Kararlara katılım, çalışanların kendilerini eşsiz ve değerli hissetmeleri, fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri gibi faktörler bireyi örgüte bağlayacak ve iş tatmini sağlayacaktır. Kendi fikirlerinin de yer aldığı kararları uygulamak kişide iş tatminini dolayısıyla da bireysel performansı artıracaktır. Bu da örgütsel bağlılık yaratacaktır.

Kapsayıcı işyerleri yaratma girişimleri bireysel farklılıkları, ihtiyaçları, algıları göz önünde bulundurmalı ve aynı zamanda iş görenlerin kendilerini eşit değerde hissettiren yapıları, sistemleri ve süreçleri oluşturmaya odaklanmalıdır (Ferdman & Davidson, 2002: 81). Bunu sağlamak hiç de kolay olmayacaktır. Kapsayıcı bir lider ve kapsayıcı politikalara ihtiyaç olacaktır. Kademe kademe geçiş süreçleri planlanarak belirli bir zaman dilimi içerisinde kapsayıcı politikaların, kapsayıcı bir lider aracılığı ile alt kademelere doğru benimsetilmesi gerekecektir. Bu sürecin de çeşitli eğitim programları ile desteklenmesi gerekecektir.

Kapsayıcı işyerleri, eşit fırsata değer verdiklerinden ve çalışan gelişimini gösteren en parlak yetenekleri cezbetmek için kurulmuş olduklarından, mevcut çalışanlarını değerli tutma ihtimalleri daha yüksektir (Högemark, 2018: 259). Çalışana verilen değer kapsayıcılığın temel boyutlarından ve olmazsa olmazlarından. Birey kendisine değer verilen ortama bağlanır ve kendini ait hisseder. Aidiyet bireyin yaratıcılığını ortaya çıkarır. Yaratıcılık bireyin karar alma sürecine katılımında katma değerini artırır. Böylelikle bireyin motivasyonu ve performansı artar. Bu da bireyin verimliliğini, örgütün de başarısını artırır.

Shore vd.'e (2010) göre kapsayıcılık, yüksek kaliteli iş ilişkileri, iş tatmini, işte kalma niyeti, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, refah, yaratıcılık ve gelişmiş kariyer fırsatları gibi çeşitli örgütsel sonuçlara sebebiyet verir. Kapsayıcılık uygulamaları bireyin yaratıcılığını, iş tatminini ve iş performansını artırıcı etki yapar. Performansı artan bireyin örgütsel bağlılığı ve iş refahı da artar. Bu durum bireyde işte kalma niyeti oluşturur. Kendini gerçekleştirme imkânı bulan birey yönetici ile açık ve çift yönlü iletişim imkânı bulurken gelişmiş kariyer imkânları da elde eder.

Kapsayıcılık, her bireye terfi fırsatları açısından adil bir ortam yaratır (Panicker vd.; 2017: 531). Guillaume vd.'ne (2014) göre kapsayıcılık, çalışanların adil muamele algılarının güçlendirilmesi ve öz yeterlik inançlarıyla ilişkili çalışma ortamlarını teşvik etmesi nedeniyle grup düzeyindeki eşitsizliklerin zararlı etkilerini azaltan bir unsurdur. Kapsayıcılık uygulamalarının bir boyutu da adil yönetim, terfi ve işe alım süreçleridir. Kapsayıcı örgütlerde işe alımdan başlamak üzere kararlara katılım, terfi, politikaların uygulanması, bilgilere ulaşma vb. bütün örgütsel süreçlerde adil bir yaklaşım ve eşitlik esastır. Bu da belki de işyeri kapsayıcılığının diğer boyutlarını anlamlı kılan kilit

unsurdur. Pelled vd.(1999) tarafından ırk ve cinsiyet farklılıklarının olduğu çalışma ortamlarında kapsayıcılığı kavramsallaştırmaya yönelik ilk ampirik çalışma yapılarak yönetim literatürüne katkı sağlanmıştır.

Kapsayıcılık ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalardan en çok önemsenenlerden birisi Shore vd.(2010) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada özgünlük ve aidiyet olmak üzere iki temel faktörün kapsayıcılık açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. Ancak ampirik bir çalışma yapılmamıştır. Bir diğerk çalışmada Nishii (2013), kapsayıcılığı kavramlaştırmak için 3 boyutlu ampirik ölçek geliştirmiştir. Ölçeğin ilk boyutu, adil istihdam uygulamaları, ikinci boyutu özgünlük ve farklılıklar için takdir ve üçüncü boyutu ise herkesin katılımını teşvik etmek olarak belirlenmiştir. En yaygın olarak kullanılan ölçek ise Mor Barak, Cherin ve Berkman (1998) tarafından geliştirilen ve Mor Barak (2005) tarafından güncellenen bireylerin örgütün önemli örgütsel süreçlerine ne kadar katıldıklarını hissetmeye yönelik olarak geliştirilen ölçektir. Söz konusu ölçek, karar verme süreci, bilgi ağları ile ilgi ve katılım düzeyi olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır.

Kapsayıcılık ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmakla birlikte genel olarak araştırmacıların mutabık olduğu üç unsur bulunmaktadır. Kapsayıcılık açısından önemli olan üç boyut; herkesin karar verme süreçlerine katılımının teşvik edilerek örgütsel süreçlerin bir parçası olmasının sağlanması, her üyenin farklılıklarına değerk verilmesi ve bireyler arasında aidiyet duygusunun oluşmasıdır.

Tüm bu tanımlar dahilinde işyeri kapsayıcılığı şöyle tanımlanabilir; Adil, liyakat esaslı, açık ve şeffaf yönetim anlayışı dahilinde tüm çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeksizin eşit çalışma fırsatı ve kararlara katılım imkânı sunma, çeşitlilikten faydalanma, başarılı bir şekilde çeşitliliği yönetme ve hatta çeşitliliği teşvik etme, bunu sağlarken de çalışanlara iş doyumu, iş tatmini sağlama, değerk oldukları, güvende oldukları duygusunu hissettirmektir.

Shore vd. (2010) kapsayıcı liderliğin çalışanların kapsayıcı algısına katkıda bulunabilecek üç bağlamsal öncülden (kapsayıcı liderlik, kapsayıcı iklim ve kapsayıcı uygulamalar) bahsetmiştir. Bu bölümde bu öncüller açıklanmaya çalışılacaktır;

### 3.1.1. Kapsayıcı Liderlik

Lider, çalışanlar arasında bireysel ve kültürel farklılıkları örgüt yararına kullanarak çalışanların daha yüksek verimle kurumlarına fayda sağlayacağı kapsayıcı ortamlar yaratmaya katkıda bulunan temel faktörlerden biridir. Etkili liderler çalışanlarının farklı özelliklerini anlamaya ve birbirleriyle uyumlu olarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamaya çalışırlar. Artan işgücü çeşitliliği ile liderlerin, çalışanların iş tatminini sağlama, onları elde tutma ve yenilikçilik gibi özelliklerini göz önünde bulundurma gibi kapsayıcı özellikleri taşıması gerekir (Brimhall, 2017: 109). Liderler örgütlerin politikalarını uygulatabilecek en etkili unsurlardır. Lider, örgütlerin amaçlarına ulaşmada çalışanlarla örgüt politikaları arasındaki köprü gibidir.

Wasserman vd. (2008)'e göre farklı ve kapsayıcı çalışma ortamları, kapsayıcı davranışı modelleyen, tartışma fırsatları sunan ve kendi zorluklarında gerçek ve özgün olan liderler gerektirir. Kapsayıcılık, liderlerin işyerindeki çeşitliliğin farkında olmasına ve yönetmesine yardımcı olan önemli bir kavramdır. Kapsayıcı lider, çalışanlara katılım hakkı veren, onlara adil ve eşit imkanlar sunan, çalışanları ile açık, etkili ve çift yönlü bir iletişimi benimseyen, çalışanlarını dinleyen ve anlayan, onlara farklılıklarının ne kadar eşsiz olduğunu hissettiren kişidir. Liderin davranışları örgütsel faaliyetlerin etkinliği için belirleyici unsurlardan birisidir.

Wasserman vd. (2008) kapsayıcı liderlerin, kabul edilebilir davranışlarla geniş uygulama sağlamak için kuralları değiştiren, farklılıklar arasında fırsatlar yaratan ve öğrenmeye ilgi gösteren kişiler olduğunu belirtmiştir. Kapsayıcı lider gerektiğinde örgütün politikalarını değiştirerek örgütü dışlayıcı olmaktan uzaklaştırıp kapsayıcı uygulamalara ağırlık verilmesini sağlayan kişidir.

Nishii & Rich'e (2014) göre örgütlerdeki farklılıkların artması, liderlerin kapsayıcı çevrelerin oluşturulmasında daha duyarlı olmalarına sebebiyet vermektedir. Bu durum işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemli bir unsurdur. Özellikle farklı kültürlerden bireylerin istihdam edildiği çokuluslu veya uluslararası örgütlerde farklı kültür, inanış, etnik köken, yetenek ve geleneklere sahip iş görenlerin örgüt amaçlarına uygun olarak istihdam edilebilmesi için liderlerin duyarlı ve kapsayıcı davranışları büyük önem arz etmektedir. Kapsayıcı liderlerin, kapsayıcı uygulamaları

sonucunda farklılıklar kullanılarak örgüte kazanımlar sağlanacaktır. Böylelikle çalışan memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve verimlilik artışı sağlanırken, işten ayrılmalar ve işgücü devrinde ise düşüşler yaşanacaktır. Öte yandan iç müşteri memnuniyeti beraberinde dış müşteri memnuniyeti getireceğinden satış hacminde de bir artış olması muhtemel hale gelecektir.

Kapsayıcı liderlik, liderlerin çalışanların aidiyet ve eşsizlik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri kapsayıcı bir ortamı oluşturmak için işyerinde kaynaştırma uygulamaları ile ilgili becerileri sergilediği bir liderlik tarzı olarak tanımlanır (Zheng vd., 2018: 884). Kapsayıcı lider formal (karar alma toplantılarına çalışan katılımı, grup içi faaliyetlerde takım çalışmasını güçlendirici faaliyetler, eşit ve adil yönetim anlayışı vb.) veya informal ilişkilerle (düğün, taziye vb. özel günlere katılım, piknik, gezi programları ve sportif faaliyetlerin düzenlenmesi gibi) çalışanları kaynaştırma organizasyonları düzenler.

Nishii'ye (2013) göre kapsayıcı liderlik, astların karar alma yoluyla paylaşılan sorunları çözmek için roller, seviyeler ve demografik sınırlar boyunca birlikte çalışması anlamına gelir. Kapsayıcı lider, astlarına kendilerini kurumun bir parçası olarak hissettiren, farklılıklarının onlara eşsiz bir üstünlük kattığı algısını oluşturan, karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası oldukları izlenimini kazandıran, adil ve eşitlik esaslı yönetim anlayışına sahip çalışma ortamı sunan, aranan ve istenen lider türüdür.

Kapsayıcılık optimal ayırt edicilik teorisine (Brewer,1991; Shore vd.2010) göre aşağıdakiler arasında bir denge oluşturarak tüm örgüt üyelerinin katılımını teşvik etme yeteneğidir. (a) örgütün tüm üyeleri arasında bir ortaklık ve aidiyet duygusu geliştirmek ve (b) her bir örgüt üyesinin benzersizliğini tanımak ve değer vermek (Brimhall, 2017: 111).

Kapsayıcı bir lider ile çalışan kişi kendisini çalıştığı örgüte bağlı ve o örgütün önemli bir parçası gibi hisseder. Ayrıca kişisel özellik, yetenek ve tecrübesiyle bir eşinin daha olmadığı hissine kapılarak, örgütü için canla başla çalışır. Mesaisi bitse bile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek çalışmaya devam ettiği günler oldukça fazladır.

Örgütlerde liderler örgütsel değişime kaotik bir yaklaşım getirirse kapsayıcılık uygulamaları başarısız olur (Farmer, 2014: 37). Bu nedenle liderin yaklaşımı ve uygulamaları kapsayıcılık açısından oldukça önemlidir. Lider isterse kapsayıcı



uygulamalar ile örgüt kültürünü benimsetmeye çalışabilir, isterse de kapsayıcılığı tamamen ortadan kaldırabilir.

Rogg vd. (2001)'e göre kapsayıcı liderlik örgütlerde kurumsal düzeyde değişikliklere yol açabilir. Rogg'un görüşünü destekler nitelikte literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Zira liderler örgütsel iklim oluşumunda önemli roller oynamaktadırlar. Lider örgütün amaçlarını, politikalarını gerçekleştirmek üzere örgütün diğer çalışanlarını yönetme ve yönlendirmede yetenekli ise örgüt, amaçlarına ulaşmada zorlanmayacaktır. İyi bir lider bunu en iyi şekilde başarabilir. Kapsayıcı bir liderin bu anlamda işi biraz daha kolay olacaktır. Çünkü kapsayıcı lider özellikleri gereği; çalışanlarını yönetime katan, onlara kendilerini değerli ve eşsiz hissettiren, adil ve dürüst bir yaklaşım benimseyen, tüm iş süreçlerinde çalışanlarını dinleyen ve onların sorunlarını önemseyen, farklılıkları değerlendirerek fırsata çeviren, tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunan bir liderdir. Liderlerin davranışları ve astların bu davranışlara verdikleri tepkiler örgütün yönetsel faaliyetlerinin etkin olarak yürütülmesi açısından oldukça önemlidir.

Kapsayıcı liderler, astlara adil ve takdir edici bir şekilde davranır. Kapsayıcı liderler tüm astlara karşı kapsayıcı davranışlar sergilerler (Tang vd. 2017: 47). Kapsayıcı lider çalışanları arasında ayırım yapmayacağı gibi sürekli doğruyu teşvik ve takdir eden, yanlışı ise sert bir dille tenkit etmeden, babacan ve yapıcı bir tavırla düzelttirmeye çalışan bir karaktere sahiptir.

Nishii & Mayer'e (2009) göre kapsayıcı liderler, sosyal uyumu artırarak ve farklı ekiplerdeki işgören devrini azaltarak görev ortamını şekillendirir. Kapsayıcı bir liderle çalışan bireyler kendilerini daha değerli ve o ekibin bir parçası olarak hissedeceklerinden işten ayrılma fikrine uzak duracaklardır. Ayrıca ekip ruhu, paylaşım, anlayış, ortak hareket eden bir grup oluşacaktır. Her bireyin üzerine düşen sorumluluğu severek yerine getirdiği ve her birinin kendini ayrı ayrı değerli, gerekli hissettiği, beraber organizasyonların yapıldığı sosyal bir ortam oluşacaktır.

Wasserman vd. (2008) kapsayıcı liderlerin, kabul edilebilir davranışlarla geniş uygulama sağlamak için kuralları değiştiren, farklılıklar arasında fırsatlar yaratan ve öğrenmeye ilgi gösteren kişiler olduğunu belirtmiştir. Kapsayıcı lider, gerekli gördüğünde kapsayıcı uygulamaları örgütte yaygınlaştırmak için, örgüt politika ve

uygulamalarında köklü değişikliklere gidebilir. Bu tarz liderler yeniliklere açık olduğu için sürekli eğitim ve öğrenme ihtiyaçları da bitmez.

Sabharwal (2014) kapsayıcı liderliği, çalışanların kariyer beklentilerini ilerletmek için güçlendirilmesine odaklanan, iş birliğine dayalı ve uzlaşmacı bir yapı olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcı lider, çalışanlarının yükselmesini isteyen, onları bu yönde teşvik eden ve yol gösteren liderdir. Bu noktada çalışanlarının izleyeceği yolda onlara yardımını esirgemeyen, sürekli öğrenen, öğreten pozisyonunda ve hatta yolu çalışanları ile beraber yürüten yol arkadaşı gibidir.

Kapsayıcı liderler aynı zamanda işbirlikçi ve uyumlu bir atmosfer kurmayı taahhüt ederken bireysel farklılıklara da çok değer verirler (Tang vd. 2017: 49). Çalışanların farklı kültürel özellikleri, dini inançları, iş tecrübeleri vb. unsurlar örgütler açısından farklı bir kazanım olarak değerlendirilerek bu verilerden örgüt yararına faydalanmak amaçlanır. Eğer çalışanların bu kişisel farklılıkları örgüt yararına kullanılabilirse örgütler bu durumda önemli bir rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bunu yaparken kapsayıcı liderler uzlaşıcı ve herkesin hemfikir olabileceği bir atmosferde çalışmayı yeğerler.

Brimhall (2017) tarafından kapsayıcı liderliğin hem kapsayıcı hem de yenilikçi bir işyeri yaratmayla olumlu bir ilişki içinde olacağı düşünülerek personelin artan iş memnuniyeti ve nihayetinde sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından tutumlarını etkileyebileceği öne sürülen bir çalışma yapılmıştır. Kapsayıcı liderliğin, yenilikçilik ile de ilişkili olması işletmelerin değişen piyasa koşullarında daha esnek ve verimli faaliyet gösterebilmelerine olanak sağlamaktadır. Yeniliği destekleyen bir liderin, çalışanların farklılıklarını desteklemesi ve onlara değer vermesi kaçınılmazdır. Farklılıkların desteklenmesi onların açığa çıkmasını sağlar. Açığa çıkan yeni fikirler sayesinde fikir sahibi açısından iş tatmini, memnuniyet, aidiyet vb. iş çıktıları elde edilirken aynı zamanda rekabet avantajı da elde edilir.

Shore vd. (2010) ve Nishii & Mayer (2009) kapsayıcı liderlerin yönetim yaklaşımlarının çalışanların grupta saygı ve değer görmesini sağladığını ifade etmektedir. Hirak vd. (2012) tarafından yapılan araştırmalar liderlerin kapsayıcı davranışlarının grubun psikolojik güvenliğinin geliştirilmesine ve çalışanlar için olumlu

duygular yaratılmasına yardımcı olduğunu göstermiştir. Kapsayıcı lider, uygulamaları ile grup içi çatışmaları önler, yardımlaşma, birlik, beraberlik duygularını güçlendirir.

Sutton & Hargadon (1996) liderin, nominal grup tekniklerini, beyin fırtınasını ve diğer katılımcı yöntemleri uygulayarak kapsayıcılığı en üst düzeye çıkarması gerektiğini belirtmiştir. Kapsayıcı liderin özelliklerini açıklayan birçok bilimsel çalışmanın yanı sıra her liderde kapsayıcı özelliklerin olması gerektiğini savunan çalışmalara da rastlanmaktadır.

Kapsayıcı liderlik; bireysel ve toplu olarak herkesin ortak yararı ve iyiliği için yönlendirilmeleri, bütünün bir parçası olmalarını sağlayan işbirlikçi ve saygılı ilişkisel uygulama yoluyla sürekli bir öğrenme döngüsüdür (Booyesen, 2014: 306). Kapsayıcı liderlikte dinlemenin yanı sıra saygı ve başkalarını da sürece dahil etmek önemli bir gereklilik olarak ifade edilebilir (Hollander, 2012: 4). Kapsayıcı liderlik anlayışını benimseyen liderler diyalog için fırsatlar yaratmalı ve astları arasında özgünlüğü özendirmelidir (Cottrill vd., 2014: 276). Kapsayıcı bir lider, bireysellikten sıyrılıp olaylara toplumsal bir bakış açısıyla bakar. Kapsayıcı lidere göre, herkes farklılıkları ile eşsiz ve değerlidir. Lider, grubun tüm fertlerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde yardımsever, saygılı, fedakâr ve yenilik uğruna sürekli eğitim ve öğrenmeye istekli olmalarını teşvik eder. Ayrıca kapsayıcı lider çalışanlarına söz hakkı veren, onların fikirlerini dinleyen, değerlendiren ve gerektiğinde uygulayan kişidir.

Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderliğin iş yerinde yaratıcılığın gelişmesinde önemli bir etkisinin olacağını belirtmiştir. Ancak kapsayıcılığın önemli iki bileşeni olan teklik ve aidiyetin hangisinin işyeri kapsayıcılığı veya örgütsel davranış açısından önemli olduğu belirsizdir (Salib, 2014: 14). Teklik; bireyin kendi yetenek, tecrübe ve bilgi donanımı ile diğerlerinden ayrıldığı, bu özellikleri ile eşsiz olduğu anlamına gelmektedir. Bireyin bu gibi duygular sonucunda kendini örgütte önemli ve değerli hissetmesi de aidiyet olarak tanımlanabilir. Salib'e göre hangisinin örgüt açısından daha kıymetli olduğu belirsiz olsa da her ikisinin de örgüt için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Kapsayıcı liderlik, dinamik ve değişime yöneliktir (Gotsis & Grmani, 2017: 911). Kapsayıcı liderlik uygulamaları saygı, adalet ve eşitliğin önemsendiği kapsayıcı iklimlerin oluşması için uygun ortamların oluşmasına imkân tanır. Mitchell vd. (2015) kapsayıcı liderliğin ortak bir takım kimliği oluşturmaya ile çeşitli takımlarda algılanan

durum farklılıklarını azaltarak takım performanslarını artırdığını tespit etmiştir. Kapsayıcı lider, bireye “biz” duygusu ile düşünmeyi öğretir, uyumsuzlukları azaltmak için takım ruhunu ön plana çıkartacak uygulamaları teşvik eder.

Kapsayıcı liderlik ile ilgili mevcut literatür yararlı sonuçlar üretmedeki etkisini göstermektedir. Örneğin; Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlikle olumlu ilişkili olduğunu ve bunun da çalışanların yaratıcı görevlere katılımını sağladığını bulmuştur. Hirak vd. (2012) ye göre ise daha yüksek kapsayıcılık gösteren liderler psikolojik güvenliği sağladıklarından çalışanların grup davranışları kolaylaşır ve dolayısıyla takım performansları artar.

Shore vd.’e (2010) göre kapsayıcı bir lider, çalışanların katkılarını araştıran ve değer veren, işbirlikçi bir liderlik stili gösteren, çatışmayı yönetme yeteneği olan, liyakate göre karar veren, kültürel yeterliliğe sahip, kolektif kimlik duygusu yaratan ve çeşitliliği savunan kişidir. Çeşitliliğe değer veren bir felsefenin benimsenmesinin yanı sıra adil muamelelerin özümsemesi kapsayıcı liderlik açısından oldukça önemlidir.

Nishi & Mayer’e (2009) göre kapsayıcı liderlerin astları ile yüksek kaliteli ilişkiler kurması, işten ayrılma maliyetlerinde önemli ölçüde azalmalara neden olur. Liderine gönülden bağlanan ve seven ast dolayısı ile işini de sevecektir. Bu da "değer gördüğüne değer ver" mantığı çerçevesinde işten ayrılma niyet ve maliyetlerini düşürücü, verimlilik ve iş tatminini artırıcı etki yapar.

Farklı liderlik tiplerinin işyeri kapsayıcılığı üzerinde etkilerini araştırmak üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin; Jönsson vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada durumsal liderliğin çalışanlar üzerinde kapsayıcı davranışlara etkisi ampirik olarak incelenmiştir. Cottrill vd. (2014) otantik liderliğin benzer şekilde kapsayıcılık üzerine etkilerini incelemiştir. Gotsis & Grimani tarafından 2016’da hizmetkar liderliğin, 2017’de manevi liderliğin kapsayıcılık üzerine etkilerini gösteren çalışmalar yapılmıştır. Ashikali & Groeneveld (2015) tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürünün kapsayıcılığına önemli ölçüde katkıda bulunarak çeşitlilik girişimleri ve sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, dolayısıyla çalışanların duygusal bağlılığını artırdığını bulmuşlardır. Kentsbock ve Boehm (2016) tarafından yapılan bir çalışmada ise dönüşümcü liderliğin engelli çalışanların mesleki katılımlarını etkilediği tespit edilmiştir. Boekhorst (2014), otantik liderlerin, kapsayıcı lider rol modellemesi

yoluyla çalışanların katılım algılarını geliştirdiğini savunmaktadır. Whitfield'e (2014) göre hizmetkar liderlik, katılımı güçlendiren ve örgütsel katılım kültürünü oluşturmaya yönelik stratejileri destekleyici olarak teorileştirilmiştir.

Bu çalışmaları daha da çoğaltmak mümkündür. Tezin ana teması da işyeri kapsayıcılığının gelişiminde İslami liderin rolünü sorgulamaktır.

### **3.1.2. Kapsayıcı İklim**

Roberson (2006) kapsayıcı iş iklimlerinin belirleyicileri ile ilgili araştırmalara şiddetle ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Shore vd. (2010), küresel ekonomide birlikte çalışan bireylerin çeşitliliğini fırsata dönüştürmek için örgütlerin nasıl kapsayıcı iklimler oluşturabileceği anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu dile getirmişlerdir. Shore vd. (2010) çalışanların kapsayıcı algısına katkıda bulunabilecek üç bağlamsal öncülden bahsetmektedir. Bunlardan biri de “kapsayıcı iklim”dir.

Kapsayıcı iklim kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle örgütsel iklim kavramını açıklamak gerekmektedir. Örgütsel iklim; beklenen, desteklenen ve ödüllendirilmiş davranışları yönlendiren prosedürler, politikalar ve uygulamalar dahil çalışma ortamının paylaşılan algısı olarak tanımlanabilir (Reichers & Schneider, 1990; Schneider, 1990; Schneider vd., 1998). Örgütsel iklim; örgütün tüm politika ve uygulamaları ile çalışanları üzerinde oluşturduğu algının, dış çevre unsurlarında yarattığı yankıdır.

Kapsayıcı bir iklimde iş süreçleri adil bir şekilde gerçekleşir. Örneğin; işe alım, terfi, geliştirme süreçleri, maaş zammı, yan haklar vb. durumlarda hem süreç açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmeli hem de adil bir yaklaşım izlenilmelidir. Bu durum örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ve dolayısıyla refahlarında artış gerçekleşecektir.

Öncelikli olarak kapsayıcı iklimlerde bireylerin farklılıklarının önemsinmesi gerekmektedir. Bu da bireyin kendini güvende ve rahat hissetmesi ile mümkündür. İşte bu tarz iklimlerin öncelikli amacı bireyi güvende ve rahat hissettirerek yaratıcılığını ortaya çıkarmak olacaktır. Daha sonra bireylerin farklılıklarının değerlendirilmesi gerekecektir. Bunun için de sürekli kendini geliştirme ve eğitim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Kapsayıcı iklimler bu nedenle diğer örgütlerden daha fazla eğitim ve kişisel gelişim alanına yatırım yapmaktadır.

Daya'ya (2014) göre kapsayıcı iklim; açık iletişim, şeffaf işe alım, terfi ve geliştirme ile karakterize edilen bir iklim olarak ifade edilebilir. Kapsayıcı iklim, çalışanların refahı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktıları etkilemektedir (Findler vd, 2007: 68). Kapsayıcı iklim, adil istihdam uygulamalarını ve farklı çalışanların entegrasyonunu da kapsar (Gotsis & Grimani, 2017: 910). Çalışanların örgütte istihdam politikalarında adaletli davranıldığına yönelik inançları, bireylerin iş ile uyumlarının sağlanması ve performanslarının artmasında önemli bir etkidir.

Nishii (2013) kapsayıcı iklimlerde anlaşmazlıkların karşılıklı öğrenme ve kişisel gelişim kaynağı olarak algılandığını ifade etmektedir. Kapsayıcı iklim; farklı kültürel kimlikleri bir içgörü ve beceri kaynağı olarak birleştirmeye yönelik ortak bir bağlılıkla karakterize edilmiştir. Böyle bir iklimin cinsiyet çeşitliliği olan takımlarda rol çatışması düzeyini düşüreceğini savunmuştur (Nishii, 2013: 1754). Farklılıkların değerli kılındığı iklimde, bireyler kendi özellikleri ile eşsiz sayılırken, grup içi çatışmaların da azalacağı savunulmaktadır. Çünkü kapsayıcı iklimlerde her birey bir diğerini kişisel özellik, yetenek ve tecrübeleri ile değil, örgüte sağladığı katma değer ile değerlendireceğinden, farklılıkların yarattığı kargaşa ortadan kalkmış olacaktır. Hatta farklılıklar bu tarz iklimler için bir fırsat olarak görülmektedir ve ne kadar farklılık o kadar fırsat olacağı düşüncesi hakimdir.

Nishii & Rich (2014) kapsayıcı iklimin oluşması için gerekli unsurları üç maddede ifade etmiştir. Buna göre öncelikle çalışanlar için “Eşit bir oyun alanı oluşturulmalı”, sonrasında bütün çalışanları kapsayacak şekilde “Entegrasyon stratejileri” belirlenmeli ve son olarak da tüm çalışanların katıldığı “Kapsayıcı karar almayı kolaylaştıran” yöntemlerin benimsenmesi gerekmektedir. “Eşit bir oyun alanı” ndan kasıt; herkesin her türlü bilgiye eşit fırsatlarla ulaşabildiği, adil işe alım ve terfi politikalarının yürütüldüğü, herkese söz hakkının eşit bir şekilde verildiği vb. uygulamalarla karşılaşılacak bir çalışma ortamıdır. “Entegrasyon stratejileri” ise kapsayıcı bir iklim oluşturmada bu iklime geçişi sağlayacak ve tüm çalışanları kapsayan politikalar oluşturma ve uygulama ifade edilmektedir. Son olarak da kapsayıcı kararların hâkim olabileceği ve kararlara tüm çalışanların katılabileceği bir karar mekanizması oluşturmak gerekecektir. Tüm bu şartların oluşması durumunda Nishii & Rich (2014)’e göre kapsayıcı iklimin varlığından söz edilebilir.

Wasserman vd. (2008) kapsayıcı iklimin oluşmasında liderin önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Kapsayıcı bir iklimin oluşması, kapsayıcı politika ve uygulamalar gerektirir. Örgütlerde politikalar liderler kanalı ile örgüte aktarılır. Bu nedenle kapsayıcı iklimler için liderler kilit rol oynar. Lider ne kadar kapsayıcı özellik taşıyor ise örgütün kapsayıcı iklimi oluşturması o kadar kolay olur. Örgütte lider çalışanlarının beklentilerine uygun kapsayıcılık davranışları sergiler ise, bu durum pozitif örgütsel çıktılar doğurur.

Groggins ve Ryan (2013) güçlü bir kapsayıcı iklim için: farklılıklara saygı, başkalarının inançlarından öğrenme ve iyileştirmeye uygun bir sürece ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Kapsayıcı iklim oluşturulurken bireylerin ihtiyaç ve algıları da dikkate alınmalı, insanların kendilerini değerli ve eşit muamele gördüklerini hissetmelerini sağlayacak örgütsel sistemlerin kurulması gerekmektedir (Cottrill vd., 2014: 277).

Literatürde kapsayıcı iklim ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde kapsayıcı iklimi şu şekilde tanımlamak mümkündür. Kapsayıcı iklim; çalışanların farklılıklarını değerli kılan, onlara eşsiz olduklarını hissettiren, örgüt kararlarına çalışanların katılımını sağlayan, adil ve eşitlik esaslı yönetim anlayışının benimsendiği, şeffaf ve çift yönlü iletişimin olduğu bir örgüt iklimi türüdür.

Örgütlerde kapsayıcı iklim ile ilgili birçok çalışma yapılmakla birlikte önemli bir çalışma da Jansen vd. tarafından 2014'te yapılmıştır. Söz konusu çalışmada 16 ifadeden oluşan Algılanan Grup Kapsayıcılık Ölçeği (Perceived Group Inclusion Scale-PGIS) oluşturularak, kapsayıcı iklimin boyutları belirlenmeye çalışılmıştır.

Kapsayıcı iklim ile ilgili ilgi çekici bir başka çalışma da Shore vd. (2010) tarafından yapılmıştır. Çalışmada kapsayıcılığın çerçevesi belirlenmeye çalışılmış, aşağıda Tablo.3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Kapsayıcı İklimin Genel Çerçevesi

| Kapsayıcı İklim |        | Aidiyet      |                |
|-----------------|--------|--------------|----------------|
|                 |        | Yüksek       | Düşük          |
| Özgünlük        | Yüksek | Kapsayıcılık | Farklılaştırma |
|                 | Düşük  | Asimilasyon  | Dışlanmışlık   |

**Kaynak:** Shore, 2010; 1266

Farklılaştırmanın olduğu örgütlerde çalışanlar bireysel olarak değerli olsa bile örgüte kendilerini ait hissetmediklerinden örgüt üyeleri tarafından da benimsenmezler. Bu durum yetenek, tecrübe ve özgün değerleri ile örgüte katma değer sağlayacak bireylerin örgütle özdeşleşmemeleri sonucu kendi potansiyellerini yeterince kullanamayacakları bir örgütsel iklim oluşmasına sebebiyet verir.

Asimilasyon ikliminde ise yukarıdaki durumun tam tersi olarak aidiyetin yüksek, özgünlüğün düşük olduğu bir durumdan bahsedilmektedir. Asimilasyon boyutunda örgüt ikliminde çalışanlar örgüte yüksek aidiyet duygusu beslemekle birlikte iklim bireylerin kendileri gibi olmalarına müsaade etmemektedir ve kendi istekleri doğrultusunda tekdüze bireyler oluşturma peşindedir. Bu durum yaratıcılığın önünde büyük bir engel olup, bu tarz iklimlerde yenilikçilik oldukça düşüktür.

Aidiyetin ve özgünlüğün düşük olduğu örgüt ikliminde ise "Dışlanmışlık" söz konusu olur. Bu tür örgütlerde ise bireyler ne örgütün üyeleri olarak kabul edilirler, ne de kendileri olmaya teşvik edilirler (Keating, 2018: 19). Bu tür örgütsel iklimin olduğu örgütlerde bireylerden beklenen performans düzeyleri çok daha düşük seviyelerde kalır. Bu iklimde örgütte işten ayrılma niyeti, işgücü devrinin yüksekliği gibi olumsuz durumların yanında örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, iş performansı gibi iş çıktılarının hepsinde de negatif durumlar yaşanır.

Örgüt iklimlerinden dördüncüsü ise, istenen durum olan kapsayıcılıktır. Kapsayıcı iklimlerde bireyin kendisi olabilmesi için her türlü imkân sunulurken, bireyin örgüte



kendisini ait hissetmesi ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi de en üst düzeyde gerçekleşir.

Nishi ve Rich (2014) kapsayıcı iklimin bileşenlerini "Kapsayıcı Uygulamalar, Çalışanlar Arasındaki Etkileşim ve Çalışma Ortamının Objektif Özellikleri" olmak üzere üç başlıkta ele almıştır. Kapsayıcı iklimi güçlendiren faaliyetleri; iklimin kapsayıcılığı değerlendirmek, istihdam uygulamalarının adaletini incelemek, çalışanların tüm benlikleri paylaşma fırsatları yaratmak ve karar alma sürecine dahil edilmeyi artırmak için mekanizmalar uygulamak olarak tanımlamak mümkündür (Nishi & Rich, 2014: 355).

### **3.1.3. Kapsayıcı Uygulamalar**

İşyeri kapsayıcılığının oluşmasında etkili bir başka unsur da kapsayıcı uygulamalardır. Kapsayıcı uygulamalar sayesinde kapsayıcı iklim meydana gelir. Kapsayıcı liderin varlığı da kapsayıcı uygulamalar açısından oldukça önemlidir. Örgütün politika ve prosedürlerinin kapsayıcılık esas alınarak düzenlenmesi kapsayıcı uygulamaların ilk adımı olacaktır.

Kapsayıcı uygulamaların başlıcaları şunlardır (Mor Barak vd., 1998; Roberson, 2006; Shore vd., 2010; Mor Barak, 2015; Pless & Maak, 2004, Daya, 2014, Tang vd., 2017);

- Örgütün çalışanlarının her birinin eşit bir şekilde kararlara katılımını sağlamak,
- Farklılıkları değerli kılmak ve çalışanlara farklılıkları ile eşsiz olduklarını hissettirmek,
- Çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri ve saygın oldukları iş ortamları oluşturmak,
- Adil işe alım, terfi ve gelişim süreçleri oluşturmak,
- Eşit bilgi paylaşımı ve eşitlik esaslı iş akış süreçleri yürütmek,
- Bireylerin farklılıklarının hiçbir zaman ayrımcılık yaratmayacağı aksine bireyin bu farklılıklarla anlam bulduğu rahat iş ortamları oluşturmak,
- Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan, fikirlerin değerlendirildiği ve uygun görülmesi halinde kullanıldığı iş süreçleri oluşturmak,
- Fikirlerin takdir edildiği, grup içi iş birliği ve dayanışmanın yüksek olduğu kurum kültürü oluşturmak,

- Çalışanların aidiyet duygularının, iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının yüksek olduğu iklimler oluşturmak
- Çalışanların potansiyel performanslarını sergilemelerine uygun bir ortam hazırlamak olarak ifade edilebilir.

İşyeri kapsayıcılığı uygulamaları, farklı özelliklere sahip çalışanların kabul edilmesi ve desteklenmesi ile katılımcı bir ortam yaratmayı amaçlayan çeşitli örgütsel politikaları, programları ve girişimleri içermektedir (Tang vd., 2017: 43). Mor Barak & Cherin'e (1998) göre kapsayıcı uygulamalar ve iklim aynı zamanda çalışanların katılımını, çalışma sürecinde eşitliği ve farklı çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimi savunur. Bu durum günümüzde farklı kültürel özellikleri taşıyan çalışanların istihdam edildiği iş piyasasında verimliliğin sağlanması açısından önemli unsurlardan bir tanesidir. Örgütler faaliyette bulundukları pazarda ticari faaliyetlerin sürdürüldüğü bölgeler ve üretim olanakları açısından farklı nitelikteki elemanları istihdam etmek durumunda kalabilmektedir. Bu durumlarda çalışanlar arasındaki olumlu etkileşim, iş birliği ve dayanışma örgütün performansı açısından oldukça önemlidir.

Mor Barak (2015: 85-86) kapsayıcılığın iki aşamada etkin bir şekilde yürütülebileceğini ifade etmektedir. Birinci aşamada örgütteki demografik çeşitliliğin artırılması sağlanmalı, ikinci aşamada ise bu farklılıkların işyerinde benimsenmesine, kapsanmasına yönelik uygulamalar yapılmalıdır. Mor Barak & Cherin (1998) tarafından yapılan bir araştırmaya göre örgütler farklı nitelikteki çalışanları ile kurumsallaşma, bilgi paylaşımı ve katılım yoluyla daha kapsayıcı bir ortam oluşturabilir.

Shore vd.'e (2010) göre kapsayıcı uygulamalar örgütte çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanmasının yanı sıra çatışma çözme prosedürlerini de içermektedir. Böylelikle örgütte çalışanlar bireysel performanslarını en üst düzeyde gösterme imkanına sahip olacak ve dolayısıyla örgüt yoğun rekabetin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü elde edecektir. Kapsayıcı uygulamalar ile örgütlerde çalışanların yüksek performans göstermelerinin yanı sıra grup üyelerinin ilişkilerinde iyileşmeler, daha yüksek iş tatmini, düşük işten ayrılma niyeti, daha yüksek örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik iyi oluş ve farklı işgörenlerin kariyer beklentilerini karşılaması beklenmektedir.

Munir vd. (2012) liderlerin bir çalışanın uzun süreli bir hastalık izninden sonra işe dönmesine yardımcı olmak için; iş süreçlerinde ya da iş rolünde değişiklikler, daha hafif bir iş yüküne izin verme, çalışma programında aşamalı bir geri dönüş vb. bir dizi kapsayıcı davranış kullanabileceğini ifade etmişlerdir. Doğal afet, küresel salgın vb. mücbir sebepler sonucunda işyerlerinin çalışma sistemlerini değiştirmeleri, çalışanlarına esnek veya evden çalışma imkanları sunmaları gibi örgütsel davranışlar da kapsayıcılık olarak ifade edilebilir. Ayrıca azınlık çalışanlar, örneğin engellileri yasal bir zorunluluk sebebi ile değil de sırf onlar mutlu olsun diye işe alan bir örgütün kapsayıcı bir örgüt gibi hareket ettiğini söylenebilir. Bu uygulamalar çalışanın işe adaptasyonunu ve bağlılığını artırırken, örgütlerin de nitelikli elemanlarını kaybetmemelerine olanak sağladığı için arzu edilen uygulamalardır.

Pless & Maak (2004) kapsayıcı bir örgütün oluşturulması için önemli uygulamaları şu şekilde tanımlamışlardır;

- Her türlü tacizden uzak, cinsiyet, ırk, sınıf, sosyal veya kültürel köken, din, engellilik, yaşam tarzı açısından örgütsel düzeyden bağımsız olarak tüm bireylere (şirket içi ve dışı) saygıya dayalı bir çalışma ortamı yaratmak,
- Kapsayıcılık ve güvenin normlar olduğu bir iletişim kültürünün oluşturulması (yani karar verme ve sorun çözme için farklı bakış açılarını göz önünde bulundurma),
- Kurulustaki her bireye tam olarak potansiyellerini sergileyebilecekleri, açıkça fikirlerini belirtebilecekleri, eşit hak ve fırsatlar vermek,
- Her bir çalışanın kendi bakış açılarını ve fikirlerini ifade etmesi, dayanışma göstermesi ile örgüte yapacakları katkılarını takdir etmek,
- İş yüklerine duyarlılık göstermek ve iş ile kişisel yaşam arasında uygun bir dengeyi teşvik etmek.

Kaliforniya'da faaliyette bulunan bir yüksek teknoloji şirketi 1990'larda farklılıkların yönetiminin önemini anlamış ve çalışanlarına hem farklılıkların yönetimi hem de kapsayıcı uygulamalar ile ilgili anketler uygulamıştır. Anket sonuçlarına göre; çalışanlar üç uygulama ile kapsayıcılık duygularının artacağını belirtmiştir. Bunlar; farklı ekipler için bir eğitim projesi uygulanması, yeni çalışanlar için odak grupları bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi ve yöneticiler için eğitim modüllerinin hazırlanması olarak tespit edilmiştir (Mor Barak, 2000;348).

Offerman & Basford (2014) işyeri kapsayıcılığı uygulamaları ile ilgili olarak çeşitli tespitlerde bulunmuştur. İlk olarak liderin farklı yeteneklerden oluşan bir hat geliştirmek için çalışması gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci olarak iş performansını artırmak için farklılıklardan yararlanmak gerekir. Üçüncü olarak örgütün performans yönetim sistemine kapsayıcılığın ölçümü ile ilgili sistemler geliştirilmelidir. Dördüncü olarak kapsayıcılık uygulamaları için yöneticilerin ve çalışanların eğitilmeleri gerekir. Beşinci olarak liderin kapsayıcılık çabaları için akran desteğini sağlaması önemlidir. Böylece örgüt kültürünün kapsayıcı olacağı düşünülmektedir.

Daya (2014) işyeri kapsayıcılığı uygulamaları ile ilgili olarak; üst düzey liderlik, örgüt iklimi, örgütsel aidiyet, iletişim, şeffaf işe alım, terfi ve geliştirmenin önemli uygulamalar olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların aidiyetleri, işe alım ve terfi süreçlerine güvenlerine bağlıdır. Eğer örgüt ikliminin eşit uygulamalara imkân tanıdığı düşünülürse bu durumda kapsayıcılıktan bahsedilebilir.

Tang vd. (2015) Çin bağlamında kapsayıcı uygulamaları yedi başlıkta tanımlamıştır: Kapsayıcı Çerçeve, Kapsayıcı İletişim, Kapsayıcı Karar Verme, Adil Muamele, Kapsayıcı Liderlik, Hoşgörü ve Kapsayıcı Uyum, Kapsayıcı Uygulamalar büyük ölçüde kapsayıcı liderlik ile mümkün olmaktadır.

### **3.2. İşyeri Kapsayıcılığının Özellikleri**

İşyeri kapsayıcılığının boyutları, bileşenleri veya özellikleri olarak ifade edilen, birçok bilimsel çalışmada (Mor Barak vd., 1998; Roberson, 2006; Shore vd., 2010; Mor Barak, 2015; Pless &Maak, 2004, Daya, 2014, Tang vd., 2017, Mor Barak, 2000) en az birkaç tanesinden söz edilen bazı kavramlar, işyeri kapsayıcılığının özellikleri olarak bu bölümde toplu olarak ifade edilmeye çalışılacaktır.

İşyeri kapsayıcılığının, aidiyet, iletişim, adil işe alım ve terfi süreçleri vb. örgütsel bileşenleri; saygı, tanınma, çalışanların bilinçlendirilmesi, katılımlarını sağlama ve destekleme vb. kişilerarası bileşenleri; kişilik, özgüven, güç ve kontrol odağı vb. bireysel düzeyde bileşenleri bulunmaktadır (Daya, 2014: 301). Kararlara katılan, söz hakkı verilen birey kapsayıcı bir örgütte kendini daha özgüveni yüksek ve güçlü hisseder. Kişilerarası ilişkilerde her bir birey farklılıkları ile eşsizlik muamelesi göreceği için saygı, tanınma vb. duyguları yaşayacaktır. Örgütsel boyutta ise bu duygular

beraberinde aidiyet, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işte kalma niyeti, verimlilik artışı vb. örgütsel bileşenleri oluşturur. Tabi bu bileşenlerin oluşması için öncelikle adil bir yönetim, işe alım ve terfi süreçleri, açık çift yönlü iletişim imkânı, adil bir şekilde bilgiye ulaşılabilirlik, kararlara katılma fırsatı vb. uygulamalar gerekmektedir.

Mor Barak ve Cherin (1998) üç bileşenden oluşan bir dahil etme-hariç tutma ölçüsü geliştirmişlerdir. Bu ölçeğe göre çalışma gruplarına katılım, karar alma sürecine katılım ve bilgi-kaynaklarına erişim işyeri kapsayıcılığı açısından önemli boyutlardır.

Kapsayıcı bir işyerinde bulunması gereken özellikler lider açısından, uygulamalar açısından ve işyeri ortamı açısından olmak üzere 3 kısımda ifade edilebilir. Kapsayıcı işyerinde bulunması gereken unsurlar aşağıda Şekil.4'te izah edilmiştir.



### Lider Açısından Kapsayıcı İşyerlerinin Özellikleri

- Çalışanlarını dinleyen, onların sorunları ile yakından ilgilenen
- Çalışanlarının fikirlerini önemseyen, değerlendiren ve gerektiğinde uygulayan
- Çalışanlarının örgütün karar alma toplantılarına katılımını sağlayan
- Çalışanlarına adil ve eşit davranan
- Çalışanlarının farklılıklarını eşsiz kabul eden ve onların her birine kendilerini değerli hissettiren
- Çalışanların performanslarının artmasını sağlayan ve bu performansdan etkili bir şekilde faydalanan
- Çalışanları ile açık ve çift yönlü iletişim kuran
- İstisare mantığı ile karar almayı tercih eden

### İşyeri Ortamı Açısından Kapsayıcı İşyerlerinin Özellikleri

- Adil yönetim anlayışı; adil ve eşit fırsatların sunulduğu işe alım, terfi ve geliştirme süreçleri
- Kurumsal sosyal sorumluluğun oldukça önemsenmesi, örgütün dış paydaşlarla olan ilişkilerinde de eşitlik, adalet ve diyetergamlık gibi kavramlara göre hareket etmesi
- Azınlık grupların haklarını koruma
- Yetenekleri açığa çıkarma
- İnovasyon(yenilik) faaliyetlerine önem verme
- Eğitim, kişisel gelişim faaliyetlerine yeteri kadar yatırım yapma
- Formel ve informal organizasyonlarla birliktelik, takım ruhu kavramlarını pekiştirme

### Uygulamalar Açısından Kapsayıcı İşyerlerinin Özellikleri

- Çalışanların kendileri olabilecekleri ve içindeki yaratıcılıkların ortaya çıkabileceği rahat işyeri ortamı
- Çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri işyeri ortamı
- Grup içi dayanışma, iş birliği ve uzlaşının iyi seviyede olması
- Her bir çalışanın kendini farklılıkları ile eşsiz hissetmesi
- Çalışanların aidiyet duygularının, iş tatmininin ve performanslarının yüksek olması
- Rakiplerine göre aynı kaynaklarla daha fazla çıktı elde etmeyi başarması
- İşgücü devir hızının ve işten ayrılma niyetinin düşük olması
- Çalışanların bilgi kaynaklarına adil ve eşit erişim imkanı sunan işyeri ortamı

**Şekil 4:** Kapsayıcı İşyerlerinin Özellikleri

**Kaynak:** Mor Barak vd., 1998; Roberson, 2006; Shore vd., 2010

### 3.3. İşyeri Kapsayıcılığının Faydaları

İşyeri kapsayıcılığının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini gösteren pek çok çalışma literatürde yer almaktadır. Örneğin; iş tatminini artırdığı (Acquavita vd., 2009; Madera vd., 2013; Mor Barak & Levin, 2002; Mor Barak vd. 2006) işten ayrılmayı azalttığı (Chrobot-Mason & Aramowich, 2013; Kaplan vd., 2011; McKay vd., 2007; Nishii & Mayer, 2009), devamsızlıkta azalma (Avery vd.,2007), örgütsel bağlılıkta artış (Gonzalez & DeNisi, 2009; Hwang & Hopkins, 2012; Chrobot-Mason & Aramovich, 2013; Cho & Mor Barak,2008), artan örgütsel vatandaşlık davranışı ( Singh vd., 2013; Den Hartog vd. 2007) ve performansta artış (Gonzalez & DeNisi, 2009; Sabharwal,2014; Singh et al,2013).

Holvino vd. (2004)'e göre kapsayıcılığın çok kültürlü bir ortamda önemli etkileri vardır. Çeşitliliği korumak ve farklılıkları yönetmek, örgütsel etkinlik ile başarının kritik bileşenleri haline gelmiştir. Örgütlerin istihdam ettirdikleri farklı nitelikteki bireylerin yeteneklerinden etkin bir şekilde istifade etmesi örgütsel performanslarının artacağı yönünde beklentiye sebep olmaktadır. Örgütler kapsayıcılık sayesinde bireysel farklılıkları kazanıma çevirerek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu noktada her bir bireyin farklılığı örgüt için kıymetli bir katkı olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzde küresel bir pazarın hâkim olduğu çevrede faaliyet gösteren örgütler başarılı olmak için ister istemez çok farklı çalışanları bir arada organize etmek zorundadır. Örgütler ister dil, ister din, ister kültür, ister yetenek, isterse de gelenek farklılığı olsun bu farklılıkların hepsinin bir araya gelmesi ile oluşan insan kaynakları yönetimini doğru bir şekilde yürütmek ve bu farklılıkları lehine çevirmek zorundadırlar. İşyeri kapsayıcılığı örgütlerin bu farklılığı iyi bir şekilde yöneterek aslında başta olumsuz gibi duran bu faktörlerin örgüte yenilik, başarı, verimlilik ve kâr olarak dönmesini sağlayan kavramdır.

Mor Barak (2000) tarafından farklılık ve örgütsel kültürün kapsayıcılık algılarına katkıda bulunacağı ve daha sonra iş tatmini, örgütsel bağlılık, bireysel refah ve görev etkinliğine yol açacağını ileri süren teorik bir kapsayıcılık modeli ileri sürülmüştür. Riordan (2014) kapsayıcılığın hissedilmesi ile birlikte daha az işten ayrılma, daha fazla aidiyet duygusu ve daha fazla ekip katılımı gibi çeşitli olumlu sonuçların olacağını öne sürmüştür. İş ortamında çalışanlar kendilerinin farklılıklarının değerli olduğunu,

farklılıklarından dolayı dışlanmadıklarını ve kişisel özellikleri ile işletmeye katkı sağlayabildiklerini anladıklarında daha fazla aidiyet duygusu hissedeceklerdir. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri örgütlere karşı daha yüksek performans göstermeleri ile kapsayıcı iklime sahip kuruluşların bu durumdan kârlı çıkması beklenir.

Shore vd.'e (2010) göre kapsayıcı iklim; performansı, bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatmini artırır. Yapılan birçok bilimsel çalışmada kapsayıcı iklimin örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkileri kanıtlanmıştır. Deloitte (2012) tarafından düzenlenen araştırma raporuna göre çalışanlar örgütlerinin kararlı, destekleyici ve onların kendilerini ait hissettikleri bir yapıda olduğunu idrak ettiklerinde, çalışanların iş performansları artar.

Dışlayıcı işletmeler bulundukları toplulukla minimum düzeyde ilişki kurarlar ya da hiç ilişki kuramazlar. Kapsayıcı işletmeler ise bulundukları toplum ile sağlıklı ilişkiler kurarlar. Toplum yararına bazı projelere katılmak, çalışanların toplum yararına çeşitli faaliyetlere katılması kapsayıcı işletmeler açısından istenilen bir durumdur (Mor Barak, 2000; 343).

Kapsayıcı iklim, çalışanların kendileri olmaya teşvik edildiği ve kaynaklara adil bir şekilde erişim hakkına sahip oldukları bir çalışma ortamını tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Barton, 2017: 41). Bir çalışanın kendisi olması belki de örgüt açısından en önemli kazanımların ortaya çıkacağı kilit noktadır. Bireyin, kendisi olması için ona biçilen basmakalıp kabuktan çıkarak kendi düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi ve bu düşünceleri eyleme dönüştürebilmesi gerekmektedir. Bunun için gerekli atmosfer kapsayıcı iklimlerdir.

Daya'ya (2014) göre örgütsel düzeyde oluşturulan kapsayıcı bir iklim, çalışanların saygı, kabul, güven, örgütsel kararlara katılım ve bilgiye erişim duygularıyla sonuçlanır. Kapsayıcı iklim, kararlara katılım ve farklılıkların eşsizliği ilkesi ile bireyi saygın kılar. Birey kendini mutlu ve güvende hisseder. Bu durum bireyin iş tatminini, örgüte bağlılığını, iş performansını ve refahını artırır.

Kapsayıcı işyerinin faydaları şu şekilde ifade edilebilir;

- Çalışan memnuniyetini artırarak işten ayrılma niyetini ve işgücü devir hızını düşürür.



- Çalışanın kararlara katılımı ve eşit muamele görmesi gibi hususlar bireyin iş tatminini artırırır.
- Grup içi iş birliği, uyum ve ahengi artırırır.
- Bireye verilen değer, bireyin aidiyet duygusunu artırırır, bu da örgütsel bağlılığı olumlu etkiler.
- Çalışanın verimliliği ve performansını artırıcı etki yapar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan sayısında artış gözlemlenir.
- Lider- çalışan ilişkilerini uyumlaştırır.
- Liderin daha babacan, çalışanlarını anlayan, dinleyen, yardımcı olan ve kararlarda istişare yöntemini kullanan olumlu özellikler kazanmasını sağlar.
- Dış çevrede de örgütü; saygın, çalışanını gözetten koruyan, sosyal sorumluluğu önemseyen bir kurum imajı kazanmasını sağlar.
- Kaliteli insan kaynağına sahip olunmasını sağlar.

### 3.4. İşyeri Kapsayıcılığının Önemi

İşyeri kapsayıcılığı kavramı son yıllarda özellikle yabancı literatürde üzerinde önemle durulan konulardan biridir. İşyeri kapsayıcılığı literatürde yeni bir kavram olmasına rağmen dünya genelinde ilgi duyulan bir kavramdır (Shore vd., 2018: 176). Bu kapsamda işletme yönetimi alanına önemli kuruluşlardan biri olan Academy of Management'ın (AOM) da benimsediği, önemseddiği konulardan biri de İşyeri Kapsayıcılığı (Inclusion Workplace)'dır. Nitekim Ağustos 2019'da Boston-ABD'de AOM tarafından düzenlenen 79. Yıllık toplantının konusu "Kapsayıcı İşyerini Anlamak (Understanding the Inclusive Organization)" olarak belirlenmiştir. Bu toplantının tanıtım yazısında bu alanda önemli sayıda atıf alan Villanova Üniversitesinden Quinetta Roberson'un da belirttiği üzere sürdürülebilir kalkınma programlarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için kilit amaçlardan birisi de Uluslararası Para Fonu (IMF) ve G20 ülkeleri tarafından önemsenen işyeri kapsayıcılığıdır (<https://aom.org/events/annual-meeting/past-annual-meetings/2019-understanding-the-inclusive-organization> E.T. 08/11/2022).

Kapsayıcılık kavramının önemini en başta makro düzeyde anlamak gerekecektir. Kapsayıcı ekonomik ve siyasi örgütler (devlet organları veya özel işletmeler) bireylerin yetenek ve becerilerini kullanabilmeleri ve özgürce tercih yapabilmeleri için toplumun

tamamının ekonomik hayat içerisinde yer almasını sağlayan ve hatta bunu teşvik eden kurumlardır. Bir devletin kapsayıcı olabilmesi için güvence altına alınmış bireysel haklara, tarafsız bir hukuk sistemine ve herkesin özgürce hareket edebildiği eşit şartlar sağlayan kamu hizmetlerine ihtiyacı vardır. Kapsayıcı ekonomik örgütler ekonomide rantabilite ve produktiviteyi artırır ve makro düzeyde ekonomik refahı teşvik eder (Acemoğlu & Robinson, 2023: 75). Bulunduğu ekonomik hayat içerisinde kendini güvende hissederek, özgürce kararlar alıp uygulayabilen ve ekonomik haklarının elinden alınmayacağından emin olan bireyler yatırım kararı alma noktasında teşvik ve motive edilmiş olacaktırlar. Kapsayıcı ekonomik devlet organları bireylere yeteneklerine göre en uygun iş sahalarında çalışma özgürlüğü sağlayan ve çalışabilmeleri için eşit şartlar sunan kapsayıcı piyasalar meydana getirir. Kapsayıcı örgütler ekonomik refahı artırıcı etkinin yanı sıra bu refahın eşit dağılımı konusunda da itici güç hükmündedir. Çünkü toplumun geneline verilen eşit haklar toplumsal adaleti oluşturmaktadır. Kapsayıcı ekonomik örgütler refah artırıcı iki unsur olan teknoloji ve eğitimi de teşvik eder. Sürdürülebilir büyüme ancak teknolojik gelişmeyle mümkündür. Bunun yanı sıra teknoloji tek başına yeterli değildir. Teknolojiyi nasıl kullanacağını bilen veya o teknolojiyi meydana getiren bireylere ihtiyaç vardır. Bu bireyler olmazsa tüm teknolojiler faydasız hale gelecektir (Acemoğlu & Robinson, 2023: 77). Nihayetinde kilit nokta insandır. İnsanın yeniliği ortaya koyabilmesi ve bunun için gerekli argümanlarla donatılması ancak kapsayıcı örgütlerle mümkündür.

Kapsayıcı ekonomik örgütler, teknolojik yenilikleri teşvik etme, piyasaların kapsayıcı uygulamalarından yararlanma, toplumun genelinde çok sayıda bireyin yetenek ve tecrübelerini harekete geçirme gibi sürdürülebilir büyüme için hayati önem taşıyan unsurları içinde barındırmaktadır (Acemoğlu & Robinson, 2023: 79).

Kapsayıcılığı mikro düzeyde değerlendirdiğimizde uluslararası hareket kabiliyetinin artması ile oluşan göçler ve ülkelerin nüfus yapılarında oluşan kozmopolitik yapı sonucu örgütler de farklı ırk ve kültürlerden oluşan insan kaynaklarına sahip olmuş ve çok uluslu nitelik kazanmışlardır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşulları nedeniyle örgütler kendi ülkelerinin dışında da üretim ve ticari faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır. Pazar sınırlarının ortadan kalkması farklı müşteri kitlelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan örgütleri farklı niteliklere haiz işgücünü çalıştırmak durumunda bırakmıştır. İşgücü farklılıkları ile birlikte örgütlerde, insan kaynakları

yönetiminin de önemsenmesi gereken yeni ve temel bir problem olduğu kabul edilmiştir. Farklı ırk, din, dil, kültür, cinsiyet, yetenek, tecrübe vb. niteliklere sahip olan çalışanların daha etkin ve verimli olabilmesi için bu farklılıkların nasıl yönetileceği problemi örgütler için önemli hale gelmiştir (Kevser, 2019: 87).

İşyeri kapsayıcılığı; farklılıkların yönetimi kavramına farklı bir bakış açısı kazandıran, literatürde önemsenen bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi; insanların farklılıklarından doğan çeşitli sorunlara birey, örgüt ve toplum düzeyinde çözümler bulmaya çalışan, tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanan ve herkesin farklılıklarına saygı duyulması gerektiğini ifade eden bir anlayıştır (Sürgevil & Budak, 2008: 67-68). İşyeri kapsayıcılığı ise örgütlerin farklı nitelikteki çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına ve rekabet üstünlüğü kazanmalarına yardımcı olur (Roberson, 2006: 212). İşyeri kapsayıcılığı farklılıkları yönetmekle kalmaz, teşvik eder ve farklılıkları örgüt açısından sürdürülebilir büyümeyi sağlayan bir unsur olarak görür.

Bir işyerinde örgüt kültürü açısından kapsayıcılık ön plana çıkarıldığında çalışanlar arasındaki ayrımcılık kısmen elimine edilir. Kapsayıcı işyerlerinin belirleyicilerine yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Zira işyeri kapsayıcılığı uygulamaları işgörenlerin kendilerindeki özgün karakteristiklerin tanınması, takdir edilmeleri ve kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmeleri örgütsel sonuçlara da olumlu etkiler yapmaktadır (Shore vd., 2010:1276).

İşyeri kapsayıcılığı, farklı nitelikte işgörenlerin istihdam edildiği günümüz iş piyasasında, kaynakların etkin kullanıldığı işyerleri oluşturmak adına önemli kavramlardan biridir. Kapsayıcı davranışlar bireylerin en önemli ihtiyaçlarından biri olan aidiyet ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına katkıda bulunduğu için önemlidir (Traavik, 2018: 455). Kapsayıcılık ve eşitlik ilkeleri farklılıkların arttığı günümüz işgücü piyasasında örgütlerin hedeflerine ulaşmaları açısından oldukça önemlidir (Sposato vd., 2015:16). İşgörenlerin iş ortamında kapsayıcılık uygulamalarını hissetmeleri iş tatminlerinin artmasına ve işten ayrılma eğilimlerinin azalmasını sağlar (Brimhall, 2014: 81).

İşyeri kapsayıcılığında bilgiye erişim, karar alma süreçlerine katılım (Mor Barak & Cherin, 1998; Nishii, 2010), çatışma yönetimi ve ayrımcılıkla mücadele örgütler açısından oldukça önemlidir (Panicker, 2018: 534). İşgörenlerin örgütsel faaliyetlerin

etkin bir şekilde yürütülebilmesi için gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı kaynaklardan eşit bir şekilde bilgiye erişimlerine olanak sağlayacak tedbirlerin alınması gerekmektedir. Karar alma süreçlerine katılan işgörenler daha fazla sorumluluk hissi ile hareket edeceğinden kararların başarıya ulaşması noktasında daha da fazla gayret göstermeleri beklenecektir.

Miller ve Monge'e (1986) göre örgüt üyeleri katılımcı bir iklim olduğunu algıladıklarında, karar alma sürecine katılım, iş tatmini ve verimlilik gibi çıktılar bu durumdan olumlu etkilenir. Klasik Yönetim Yaklaşımı'nda çatışma örgüt için tehlikeli ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülürken, Modern Yönetim Yaklaşımı'na göre ise örgüt içinde çatışma kaçınılmaz bir durum olup yöneticilerin bu çatışmaları iyi bir şekilde yönetmeleri örgütsel performans açısından oldukça önemlidir. Çatışma yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi önemli bir kapsayıcılık uygulaması olarak değerlendirilmektedir. Ayrımcılıkla mücadelede de işgörenlerin örgüte kendilerini ait hissetmeleri önemli bir unsur olduğundan, aidiyet duygusu da kapsayıcılık uygulamasında ön sıralarda yer alan bir boyuttur. Kapsayıcı iklimlerde çalışanlara eşit muamele esas alındığından kapsayıcılık ayrımcılığın olmadığı bir yönetim biçimidir.

Kapsayıcı örgütlerde ve toplumlarda, farklı kültürlerden gelen insanlar tam olarak kendileri olabilirken, aynı zamanda değerli ve tam üyeler olarak örgüte daha büyük katkıda bulunabilirler (Ferdman, 2017: 235). Bu durum özellikle farklı kültürlerde eleman istihdam eden örgütler açısından önemli bir değer yaratan unsur olarak düşünülebilir. Zira farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü bir örgüt ortamında, farklı bireysel deneyimlere ve yeteneklere sahip iş görenlerin örgütün faaliyetlerine daha fazla katkı sağlaması beklenir. Bu çeşitlilik iyi yönetildiğinde örgüte katma değer olarak dönecek ve örgüte çalışan memnuniyeti, sadakat, aidiyet vb. olumlu özellikler kazandıracaktır. Bu da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkili yoludur.

Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre işyeri kapsayıcılığı uygulamaları ve kapsayıcı iklim, çalışanlar ile örgütleri arasında pozitif bir iş ilişkisi oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Bu durum çalışanların örgüte aidiyetlerini artıracığından çalışanların daha yüksek performans göstermeleri için gönüllü olarak güdülenmelerine de olanak sağlayacaktır.

Kapsayıcı örgütlerde, örgüt çalışanları kendilerini örgütün bir ortağı gibi hissedecek buna bağlı olarak verimlilikleri, iş tatminleri, performansları, örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları vb. yükselecektir. Örneğin; bir çalışanın örgüte olan bağlılığı yüksek ise karşılığını almadan fazla mesai yapabilir veya işten kaytarmaya çalışmaz. Çalışana sunulan adil ve eşitlik anlayışlı yönetim karşılığında çalışan da üstün performans sağlamaya çalışarak, iç girişimcilik ruhunu açığa çıkaracaktır. Bu da örgütlere yenilik ve rekabet gücü kazandıracaktır.

Kapsayıcı örgütler sürdürülebilir kalkınmayı destekler. Küreselleşen pazarlara hâkim olmak isteyen örgütler büyümeye çalıştıkça her geçen gün daha da karmaşık müşteri kitlelerine hitap etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu kitlelerin isteklerini karşılamak için aynı şekilde çeşitlilik arz eden çalışanlara ihtiyaç olacaktır. Farklı çalışanları yönetmek, bu farklılıklardan örgüt lehine yararlanmak için kapsayıcı uygulamalara ihtiyaç vardır. Günümüzde ancak kapsayıcı işyerleri sürdürülebilir büyüme yaşayabilir ve ülkelerini kalkındırabilirler.

### **3.5. İşyeri Kapsayıcılığı İle Farklılıkların Yönetiminin Farkları**

Son yıllarda farklılıkların yönetimiyle alakalı çalışmaları olan pek çok araştırmacı (Örn. Linnehan & Kondrad, 1999; Roberson, 2006) literatürde “farklılık” kavramından “kapsayıcılık” kavramına bir yönelme olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde küresel bir pazarda faaliyet gösteren örgütler için rekabetin arttığı ve ulaşım imkanlarının çok gelişmiş olduğu iş piyasasında işgörenlerin artık sadece farklı özelliklerinin bir arada uyumla istihdam ettirilmesi örgütler için yeterli olmamakta, bununla birlikte örgütlerin önemli bir kısmı işgörenlerin farklı kişisel özelliklerinden de örgüte yarar sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgütler günümüzde oldukça farklı dış müşteri grupları ile çalışanlarını karakteristik özellikleri açısından eşleştirmeye çalışmaktadır. Örneğin; bir banka yönetiminin, Arap bir müşterisinin ihtiyaçlarını karşılamak için Arap bir müşteri temsilcisi ataması gibi.

Janssens & Zanon (2014)’e göre farklılık yönetimi ve kapsayıcılık, normları genişleten ve daha az hiyerarşik pozisyonlar sunan örgütsel uygulamalarla eşitliği teşvik ederler. Her iki anlayış da hiyerarşiyi ve yönetim prizmasının sivrililiğini azaltarak, tabana yayılan bir yönetim anlayışı oluşturmaktadır.

Farklılıkların yönetimi öncelikle grupların veya kuruluşların demografik kompozisyonunun altında yatan farklılıkları ifade ederken, kapsayıcılık tüm çalışanların katılımını artırmak ve organizasyon üzerindeki çeşitlilik etkilerinden yararlanmayı ifade etmektedir (Roberson, 2006: 219). Farklılıkların yönetimi mevcut çalışanlar içindeki farklılıkları örgütün işleyişini bozmayacak şekilde organize etmeyi hedeflerken, kapsayıcılık bunun bir adım daha ötesinde bu farklılıkların örgütün iş çıktılarına nasıl pozitif katkılar oluşturacağı fikri ile hareket eder. Hatta kapsayıcılık işe alımlarda farklı çalışanların özellikle istihdam edilmesini arzular.

Nishii'ye (2013) göre farklılıkların yönetiminin odağı politikalarda adalet ve eşitlik olmakla birlikte kapsayıcılık, başkalarından katılım ve öğrenmeyi içerir. Bu durum işletmelerde her bir bireyin kişisel bilgi ve deneyimi ile örgüte değer katmasına, örgüt üyelerinin de bu sayede farklı kültürlerden insanların birikimlerinden istifade etmesine olanak sağlar. Ferdman (2013) farklılıkların örgütlerde beklenen bir şey olduğunu, kapsayıcılığın ise örgütlerin bu farklılıkları anlaması ve değer vermesi, örgüt yararına kullanması olarak ifade etmektedir. Farklılıklar örgüt için gereklilik bile olabilir. Önemli olan bu farklılıkları bir değer olarak görebilmek ve kendilerine özgü yeteneklerini örgüt yararına kullanabilmektir. Tek başına farklılık kuruluşlar için olumlu sonuçlar vermezken bu farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi örgüt, çalışanlar ve paydaşlar için faydalı olabilir.

Farklılıkların yönetimi örgütler için her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Jackson & Joshi (2011) ve Mannix & Neale (2005) farklılıkların yönetimi çalışmalarının bazen düşük bağlılık, düşük performans, artan çatışmalar ve işten ayrılmalar gibi olumsuz sonuçları olduğunu tespit etmişlerdir. Böyle durumlarda çalışanların performanslarını artırmak, çatışmaları çözmek ve işten ayrılmaları engelleyebilmek için kapsayıcı uygulamalara odaklanma önemli hale gelmektedir.

Wetling & Palma-Rivas'a göre (2000) kapsayıcılık farklılık yönetimiyle ilişkilidir. Zira Guillory & Guillory'de (2004) örgütsel kapsayıcı uygulamaların genellikle çalışanlar arasında engelleri kaldırmak veya farklı üyelere fırsatlar yaratmakla ilgili olduğunu belirtmiştir. Kapsayıcılık, farklılıkların yönetimini içine alan yani onu kapsayan bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi tek başına örgütsel çıktıları iyileştirmek, çalışan memnuniyeti oluşturmak için yeterli değildir. Adil ve eşit bir yönetim tarzı çalışan

memnuniyeti için bazen yeterli kalmaz. Aynı zamanda farklılıkları ile çalışanların değerli olduklarını ve yaratıcı fikirlerin örgütler için önemini de ortaya koymak gerekir. Kapsayıcılık bunu gerçekleştirebilecek bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi öncelikle demografik farklılıkları ifade ederken; kapsayıcılık çalışanların kuruluşa benzersiz katkılarının takdir edildiği, tam katılımlarının teşvik edildiği ortamların oluşturulmasını ifade eder (Mor Barak, 2015: 85).

İşyeri kapsayıcılığı ile farklılıkların yönetimi arasındaki en dikkat çekici ayrım farklılıkların yönetiminin zorunlu kılınabilmesi ve yasallaştırılabilmesiyle, kapsayıcılığın ise gönüllü eylemlerden kaynaklanmasıdır (Winters, 2014: 206). Bireylere kişisel özelliklerinden dolayı ayrımcılık yapılması pek çok ülkede yasalarla engellenmeye çalışılmıştır. Örgütler çeşitli nedenlerle çalışanlarının farklılıklarına odaklanarak onlar arasında ayrımcılık yapabilecekken yasal engeller bu tür durumlara karşı çalışanları korumaktadır. Buna karşın kapsayıcılık faaliyetleri ise yasal bir zorunluluk olmayıp öncelikle üst yönetimin de desteği ile çalışanların aidiyet ve bağlılıklarını artırmaya yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır.

Farklılıkların yönetimi uygulamaları esas olarak kadınları, farklı etnik kökenden çalışanları ve diğer ötekileştirilmiş grup üyelerini işyerine getirmeye odaklanırken, kapsayıcılık uygulamaları ise bireyler için karar verme, kaynaklar ve yukarı hareketlilik fırsatlarına eşit erişim yaratmaya odaklanmıştır (Shore vd.,2018: 177).

## **BÖLÜM 4: İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ GELİŞİMİNDE İSLAMİ LİDERLİĞİN ROLÜ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sorusu**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye'de çeşitli sektörlerde halihazırda faaliyette bulunan örgüt yöneticileriyle mülakatlar yapılmıştır. Nitel araştırmanın amacı, örgütlerin üst düzey yöneticilerinin işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik hakkındaki algılarını keşfetmek, Türkiye için yeni olan bu kavramların özelliklerini belirlemek, bilinirliğini ölçmek, farkındalığını artırmak ve İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmaktır.

Nitel araştırmalarda en çok kullanılan ve en temel araştırma deseni sayılan fenomenolojik araştırma, anlatı araştırması, etnografik araştırma, kuram oluşturma araştırması ve durum araştırmalarıdır (Saban ve Ersoy, 2017). Fenomenoloji bireylerin farkında olduğu ancak derinlemesine bilgi ve anlayışa sahip olmadığı olgulara odaklanmaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020;157). Bu araştırmada hem işyeri kapsayıcılığı hem de İslami liderlik kavramları bireylerin az çok bildiği ama tam farkına varamadıkları kavramlar olarak fenomenolojik araştırmaya konu olmuştur. Ayrıca araştırmada durum araştırması da tercih edilmiştir. Yin (2009) durum çalışmasını güncel bir olayı ya da birkaç olguyu kendi doğal yaşam döngüsü içinde araştıran, sınırlamanın keskin hatlarla belirgin olmadığı, birçok veri ve kanıt kaynağının olduğu hallerde kullanılan ampirik bir araştırma yöntemi olarak tanımlar. Bu bağlamda araştırma katılımcısı üst düzey yöneticilerin işlerin yönetimi esnasında çalışanları karar alma süreçlerine katıp katmadıkları, kendilerini işyerine ait hissetmeleri için neler yapıldığı veya hatalarına sabır gösterilip gösterilmediği gibi vb. durumları sorgulayan sorular da yöneltilmiştir.

Araştırmada işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik ile ilgili algının yanı sıra kavramların uygulanabilirlik seviyeleri, bilinirliği, ne kadar önemsendiği ve uygulandığı, gerekliliği, önemi ve boyutları araştırılmıştır. İslami liderlik ve kapsayıcı örgütlerin gelişen ve önemsenen kavramlar olması niteliksel araştırmayı gerektirmiştir. İslami liderlik ile işyeri kapsayıcılığı arasındaki keşfedilmemiş bağlantı nedeniyle nitel araştırma yapma gerekliliği doğmuştur. Nitel araştırmalarda olaylar arasında neden ve sonuç ilişkisi



kurulmaksızın sayısal değerlerin yerine sözlü ve nitel analizler ön planda tutularak olaylar kendi bağlamları içerisinde incelenmektedir (Neuman, 2011; 224).

Araştırmacıların nitel araştırmaları tercih etmelerindeki sebepler şu şekilde ifade edilmektedir (Creswell, 2007: 39-40):

- 1.Nitel araştırmalar, keşifseldir ve susturulmuş sesleri duyma ihtiyacı nedeniyle gereklidir.
- 2.Nitel araştırmalarda, araştırmacılar doğrudan insanlarla konuşarak onların hikayelerini anlatmalarına izin vererek konuyla ilgili ayrıntılı bir bakış açısı elde edebilirler.
- 3.Nitel araştırmalarda, katılımcıların bir problemi ele aldıkları ortamların anlaşılmasına yardımcıdır;
4. Nitel araştırmalar, nicel araştırmaların sonuçlarını açıklamaya yardımcıdır.
5. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalar yeterli olmadığında da kullanılmaktadır.

Bu çalışma ile üst düzey örgüt yöneticilerinin İslami liderlik ve kapsayıcı örgütler hakkındaki algılarını araştırmak ve üst düzey yöneticilerin çalışanlarıyla işyeri kapsayıcılığı dahilinde olan ilişkilerini tespit ederek örgütlerinin kapsayıcılığı ölçülmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan örgütün liderlik stratejisini ve yöneticinin liderlik özelliklerini tespit etmeye çalışarak kavramların birbirlerine etkisini araştırılmaktadır. Bu bağlamda araştırma sorusu olarak "İslami Liderlik işyeri kapsayıcılığının gelişimine nasıl bir katkı sağlamıştır?" sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca bu temel soruya bağlı olarak katılımcıların "İslami Liderlik" ve "İşyeri Kapsayıcılığı" kavramları hakkındaki bilgi düzeyleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizlerle farklı örgütlerdeki üst düzey yöneticilerin işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik kavramlarını nasıl anlamlandırdığını keşfetmek amaçlanmıştır. 33 örgütte farklı hiyerarşik seviyelerde bulunan üst düzey yöneticilerden oluşan katılımcılar, teorik bilgilerini işyeri deneyimleri ile ilişkilendirerek zengin veriler sağlamıştır. Katılımcılara temel boyutları ile işyeri kapsayıcılığı, liderlik ve İslami liderlik olmak üzere üç kavram hakkında açık uçlu sorular sorulmuştur. Daha sonra, İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkisi verilen yanıtlar aracılığıyla araştırılmıştır. Hem İslami liderlik hem de işyeri kapsayıcılığı kavramları komplike ve çok boyutlu kavramlar olduğundan, verilerin kodlara, alt kategorilere, kategorilere, alt temalara ve temalara göre

sınıflandırılması süreci oldukça zaman isteyen ve dikkatli çalışmayı gerektiren bir araştırma ortaya çıkarmıştır. Nitel verilerden ortaya çıkan ana temalar izleyen paragraflarda açıklanmıştır.

Bu bölümde, durum çalışması yoluyla elde edilen nitel bulgular ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bölüm 4.1'den 4.9'a kadar 9 alt bölümden oluşmaktadır. Bölüm 4.2'de araştırmanın temel dayanağı olan literatür taramasına yer verilmiştir. Bölüm 4.3'de mülakat sorularının pilot çalışmasına ilişkin bilgiler verilmiş, bölüm 4.4.'de ise katılımcıların demografik özellikleri ele alınmıştır. Mülakatlarla elde edilen yanıtlar 4.5'ten 4.9'a kadar olan bölümlerde analiz edilmiştir.

#### **4.2. Literatür Taraması**

İşyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik son yıllarda gittikçe popülerlik kazanan yeni kavramlardandır. Yapılan literatür taramasında özellikle son yıllarda işyeri kapsayıcılığı ile ilgili olarak farklı ülkelerde ve kültürlerde yapılmış çeşitli çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı bu bölümde kısaca ele alınmaya çalışılmıştır.

Chen ve Tang (2017) tarafından yapılan bir çalışmada üretim sektöründe çalışan 257 işgören ve 60 yöneticiye algılanan kapsayıcılık hakkında sorular sorulmuştur. Çalışma sonucunda algılanan kapsayıcılığın örgütsel bağlılığın aracılığıyla çalışanların iş rolü ve yenilikçi rol performanslarıyla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan kapsayıcılık aynı zamanda takımın rol performansı ile doğrudan ilgilidir.

Shore vd. (2010) tarafından yapılan bir çalışmada işyeri kapsayıcılığının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işyeri kapsayıcılığı yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi iş ilişkilerinin gelişmesine, iş tatminine, örgütsel bağlılığa, artan örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine ve iş performansında artışa sebebiyet vermektedir.

Liderin kapsayıcılığı ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalar kapsayıcılığın psikolojik güvenlik (Carmeli vd.,2010; Hirak vd., 2012; Nembhard & Edmondson,2006), çalışanların yaratıcı çalışmalara katılımı (Carmeli vd.,2010), işe adanma (Choi vd., 2015) ve birim performansı (Hirak vd., 2012) gibi örgütsel çıktılarla pozitif ilişkileri olduğunu tespit etmiştir.

Aronson (2002) farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılığı genel bir bakış açısıyla açıklamış, kapsayıcılık faaliyetlerinin nasıl başlatılacağını ve çeşitli şirketler tarafından uygulanan en iyi uygulama örneklerini ortaya koymuştur.

Mor Barak vd. (2001) işyeri kapsayıcılığını Amerika Birleşik Devletleri ve İsrail’de iki bilgi teknoloji firmasını kıyaslayarak kapsayıcılıkta farklılıkların etkisi ile ilgili bazı benzerlikler ve farklılıklar tespit etmişlerdir. Araştırmada her iki ülkede de erkek ve yaşlı çalışanlar kapsayıcılığı daha fazla hissederken, etnik kimlik, iş türü ve eğitimin kapsayıcılık açısından Amerika’da daha önemli olduğu belirlenmiştir.

Acquavita vd. (2009) tarafından yapılan bir çalışmada da kapsayıcılık ve dışlanmanın iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Samuels (2013) tarafından yapılan bir çalışmada işyeri kapsayıcılığı hakkında 9 kişiyle yapılan görüşmeler sonucunda çeşitli analizler yapılmıştır. Çalışma ayrıca kapsayıcılık matrixi ismiyle literatüre kapsayıcılık ile ilgili önemli bir katkı sağlanmıştır.

Sabharwal (2014) kapsayıcı çalışma ortamlarının iş performansını artırdığını tespit ederek yöneticilerin örgütsel performansı artırmak için daha fazla kapsayıcı davranış göstermesi gerektiğini, farklılıkların yönetimi çalışmalarının örgütsel performansı artırmak için etkili olmadığını ifade etmiştir.

Hamrin (2019) tarafından İsviçre’de çalışmakta olan azınlık çalışanların kapsayıcılığa bakış açılarını ölçmek amacıyla 9 göçmenle mülakat yapılmıştır. Yapılan çalışmaya göre göçmenler dil yeterliliklerini kazandıklarında ve milletlerarası farklılıklara aşina olduklarında işyeri kapsayıcılığını daha iyi hissetmektedirler.

Heera vd. (2017) tarafından yapılan bir çalışmada Hindistan’da borsada işlem gören çeşitli şirketlerin 2011-2014 yılları arasındaki faaliyet raporları incelenerek engelli çalışanlara yönelik işyeri kapsayıcılığı hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda engelli çalışanların işletmelere pozitif katkılarından dolayı işyeri kapsayıcılığı yapıldığı tespit edilmiştir.

Shabbar (2017) tarafından yapılan bir çalışmada Kanada’da kamu sektöründe çalışan üst düzey yöneticilerle işyeri kapsayıcılığı üzerine mülakatlar yapılmış ve elde edilen bulgulara göre işyeri kapsayıcılığının önünde 7 tane sistematik engel belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca kamu sektörü işletmelerine, öğrenen organizasyonlara sistematik

engelleri belirleme ve daha kapsayıcı işletme haline gelmeleri için bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

Vohra vd. (2015) tarafından yapılan bir çalışmada Wipro, Vodafone, Schneider Electric vb. farklı kuruluşlardaki farklılıkların yönetimi ve işyeri kapsayıcılığı uygulamaları hakkında ilgili kuruluşların yöneticileri ile yapılan görüşmelere yer verilmiştir.

Li vd. (2015) tarafından kapsayıcı iklimin yaratıcılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bir çalışmada ekipte kültürel çeşitlilik yüksek olduğunda, yüksek katılımlı bir iklimin bilgi paylaşımını ve çalışanların bilgilerini geliştirmesini sağladığı keşfedilmiştir.

Xiaotao vd. (2018) tarafından Çin’de farklı sektörlerde çalışan 191 kişiyle yapılan anket çalışmasıyla kapsayıcı liderlik ile görev performansı arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin kapsayıcı liderlik özelliklerinin düşük olduğu iş ortamlarında görev performanslarının düşük, kapsayıcı liderliğin yüksek olduğu ortamlarda ise görev performansının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cho ve Mor Barak (2008) tarafından Koreli çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada yaşlı ve erkek olan çalışanların diğer çalışanlara oranla daha fazla kapsayıcılık hissettikleri tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca kapsayıcılığın örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Downey vd. (2015) kapsayıcılık uygulamalarının güven ortamını oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve pazarda rekabet edebilmeleri çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine büyük ölçüde bağlıdır. Çalışma ortamında bireyin hem arkadaşları ile hem de örgütü ile olan güvene dayalı ilişkileri örgütsel performansın yükselmesi açısından da önemsenmelidir.

Hwang & Hopkins (2012) çocuk refahı çalışanlarından oluşan bir örneklem ile kapsayıcılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkiye, örgütsel bağlılığın aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Hwang & Hopkins (2015) tarafından daha sonra yapılan bir çalışmada da kapsayıcılığın örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırdığı, artan örgütsel bağlılığın ise işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Bae vd. (2017) bir grupta cinsiyet farklılığının algılanan örgütsel kapsayıcılık ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu negatif ilişkinin erkekler için kadınlardan daha güçlü olduğunu bulmuşlardır.

Tremblay (2017) liderin mizah anlayışının ve örgütteki mizah ikliminin kapsayıcılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Rahatsız edici mizah anlayışının örgütte saygısızlık atmosferine katkıda bulunarak kapsayıcılık duygularını azalttığı tespit edilmiştir.

Literatürde kapsayıcı liderliğin farklılıkların yönetiminde önemini ortaya koyan çeşitli çalışmalara da rastlanmaktadır.

Randel vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada lider kapsayıcılığı ve psikolojik çeşitlilik ikliminin erkekler ve kadınlar, beyazlar ve siyahiler için davranışlara yardım üzerindeki etkileşimli etkilerini karşılaştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre olumlu bir psikolojik çeşitlilik iklimi hem çalışma grubuna hem de çalışanın liderine karşı yardım davranışını artırmıştır. Ayrıca lidere yönelik yardım davranışını lider kapsayıcılığı yüksek olduğunda, psikolojik çeşitlilik iklimi olumlu olmasa bile, erkekler ve beyazlar arasında gözlenirken, kadınlarda ve etnik azınlıklarda ise gözlenmediği tespit edilmiştir.

Hannan (2016) tarafından yapılan çalışmada ise Fortune 1000 şirketlerinin yöneticilerinin Otantik liderlik ile Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işyeri kapsayıcılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında üst düzey kuruluşlarda insan kaynakları departmanında çalışmakta olan 39 kişinin anket yöntemi ile görüşlerine başvurulmuştur.

Brimhall (2019) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise işyeri kapsayıcılığının lider geliştirme, inovasyon ve iş tatmini gibi örgütsel unsurlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında kâr amacı gütmeyen hastane çalışanları üzerinde anket yöntemiyle çeşitli veriler toplanmış olup, yapılan analizler sonucunda bu kuruluşlardaki liderlerin yeniliklerin artmasına, iş tatminine ve algılanan kalitenin artmasına yol açan kapsayıcı bir iklimin oluşmasına yardımcı olabileceği tespit edilmiştir.

Mitchell vd. (2015) tarafından yapılan bir çalışmada ise kapsayıcı liderlik ile mesleki çeşitlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada Avustralya'daki hastanelerde çalışan 75 farklı profesyonel sağlık ekibinin takım performansı kapsayıcı liderlik

açısından incelenmiştir. Kapsayıcılık ile ilgili olarak başta Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Literatürde karşılaşılan işyeri kapsayıcılığı çalışmalarının bir kısmı aşağıda Tablo.4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Kapsayıcılık İle İlgili Olarak Literatürde Yer Alan Bazı Çalışmalar

| Yazar                | Yıl  | Ülke             | Konu                   |
|----------------------|------|------------------|------------------------|
| Andrews & Ashworth   | 2014 | Birleşik Krallık | Kapsayıcı İklim        |
| Avery vd.            | 2008 | ABD              | Kapsayıcı İklim        |
| Dwertman & Boehm     | 2016 | Almanya          | Kapsayıcı İklim        |
| Janssens & Zanoni    | 2008 | Belçika          | Kapsayıcı İklim        |
| Li vd.               | 2015 | Tayvan           | Kapsayıcı İklim        |
| Mor Barak vd.        | 1998 | ABD              | Kapsayıcı İklim        |
| Nishii               | 2013 | ABD              | Kapsayıcı İklim        |
| Nishii & Langevin    | 2009 | ABD              | Kapsayıcı İklim        |
| Carmeli vd.          | 2010 | ABD              | Kapsayıcı Liderlik     |
| Choi vd.             | 2015 | Vietnam          | Kapsayıcı Liderlik     |
| Hirak vd.            | 2012 | İsrail           | Kapsayıcı Liderlik     |
| Mitchell vd.         | 2015 | Avustralya       | Kapsayıcı Liderlik     |
| Nembhard & Edmondson | 2006 | ABD & Kanada     | Kapsayıcı Liderlik     |
| Nishii & Mayer       | 2009 | ABD              | Kapsayıcı Liderlik     |
| Randel vd.           | 2016 | ABD              | Kapsayıcı Liderlik     |
| Zheng vd.            | 2017 | Çin              | Kapsayıcı Liderlik     |
| Bilimoria vd.        | 2008 | ABD              | Kapsayıcı Uygulamalar  |
| Böehm vd.            | 2014 | Almanya          | Kapsayıcı Uygulamalar  |
| Daya                 | 2014 | Güney Afrika     | Kapsayıcı Uygulamalar  |
| Downey vd.           | 2014 | ABD              | Kapsayıcı Uygulamalar  |
| Roberson             | 2006 | ABD              | Kapsayıcı Uygulamalar  |
| Sabharwal            | 2014 | ABD              | Kapsayıcı Uygulamalar  |
| Acquavita            | 2009 | ABD              | Algılanan Kapsayıcılık |

|                    |      |          |                           |
|--------------------|------|----------|---------------------------|
| Bae vd.            | 2017 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Brimhall vd.       | 2017 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Cho & Mor Barak    | 2008 | Korea    | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Cottrill vd.       | 2014 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Findler vd.        | 2007 | İsrail   | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Hopkins vd.        | 2010 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Hwang-Hopkins      | 2012 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Hwang-Hopkins      | 2015 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Mor Barak & Cherin | 1998 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Mor Barak vd.      | 2001 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Pearce & Randel    | 2004 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Pelled vd.         | 1999 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Tang vd.           | 2015 | Çin      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Tremblay           | 2017 | Kanada   | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Waters & Bortree   | 2012 | ABD      | Algılanan Kapsayıcılık    |
| Ehrhart vd.        | 2014 | ABD      | İş Ekibinin Kapsayıcılığı |
| Jansen vd.         | 2014 | Hollanda | İş Ekibinin Kapsayıcılığı |
| Sessler vd.        | 2013 | ABD      | İş Ekibinin Kapsayıcılığı |
| Shore vd.          | 2014 | ABD      | İş Ekibinin Kapsayıcılığı |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatür taraması sonucunda İslami Liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalar da incelenmiştir. İslami liderlik ile ilgili olarak yapılmış olan, öne çıkan bazı çalışmalar şunlardır;

Ahmad & Fontaine (2011) tarafından Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi (IIUM) idari personellerine yönelik yapılan bir çalışmada personelin algıladıkları liderlik tipleri ve İslami liderlik prensiplerine bakış açıları analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında üniversitede görev yapan 271 kişinin cevapladığı anketlere göre hizmetkar liderliğin üniversite yöneticileri için uygulanabilir olduğu, dönüşümsel liderliğin ise bir dereceye kadar hizmetkar liderliği tamamladığı ve işlemsel liderliğin üniversitede

uygulanmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların İslami liderlikle ilgili algılarını tespit etmek amacıyla 8 madde belirlenmiştir.

Ather & Sobhani (2007) tarafından Myanmar'da yapılan bir çalışmada İslami perspektiften liderlerin hizmetkar ve koruyucu liderlik modellerini taşıdıkları tespit edilmiştir. Örgütlerin dini kurallarla düzenlenmesiyle birlikte çalışanların da örgütte faaliyetlerinin dinamizm kazandığı ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca hesap verebilirliğin İslami liderlik açısından oldukça önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir.

Beekun (1999) tarafından yapılan çalışmada liderlik İslami perspektiften incelenmiş, liderliğin ahlâki boyutları ortaya konmuş ve İslam'ın önerdiği şekilde liderin ve takipçilerinin özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Galanou & Farrag (2015) tarafından Katar'da 95 yöneticiye yönelik olarak yapılan bir çalışmada İslami liderliğin, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik, inovasyon ve liderin etkinliği ile olan ilişkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmada ahlâk, etik, cesaret ve dini geleneklere odaklanarak İslami liderlik batı liderliği ile kıyaslanmıştır. Belirli bir durumda en iyi liderlik tarzını seçme yeteneğini artırmak için ahlâki değerler ile pratik aklın birlikte olmasının önemine vurgu yapılmıştır.

Hakim (2012) tarafından Endonezya'da 268 banka çalışanıyla yapılmış olan çalışmada İslami liderliğin, motivasyona, çalışan performansına ve örgütsel kültüre etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda İslami liderliğin motivasyona, çalışan performansına ve örgütsel kültüre olumlu etkileri tespit edilmiştir.

Marbun (2013) tarafından Endonezya'da yapılan bir çalışma ile İslami liderliğin özellikleri ve İslami liderlerin taşıması gereken özellikler belirtilmiştir.

Almoharby & Neal (2013) tarafından yapılan bir çalışmada da İslami liderliğin özellikleri Kur'an-ı Kerim ve hadislerden elde edilen bilgiler ışığında analiz edilmeye çalışılmıştır.

Abbasi vd. (2010a) tarafından Pakistan'da yapılan bir çalışmada İslami liderlik uygulamalarının yönetsel performans üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu keşfedilmiştir. Çalışmada ayrıca İslami liderlik açısından etkili bir liderin taşıması gereken özellikler; hizmetkar, güvenilir, dürüst, tutarlı, disiplinli, iş birliği yapan, adil, problem çözücü, belagatı iyi, inançlı ve tevazu sahibi olarak ifade edilmiştir.



Abbasi vd. (2010b) tarafından yine Pakistan'da yapılan başka bir çalışmada ise değerler ve etik kavramları dini açıdan ele alınmıştır. Hesap verebilirlik nedeniyle bazı yanlışları yapmaktan kaçınıldığı ifade edilmiştir.

Faris & Parry (2011) tarafından Avustralya'da yapılan bir çalışmada liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkisinin, kültürün liderlik üzerindeki etkisinden fazla olduğu tespit edilmiştir.

Moten (2011) tarafından Malezya'da yapılan bir çalışmada geleneksel liderliğin özellikleri ile İslami liderliğin özellikleri kıyaslanmıştır. Çalışmaya göre geleneksel liderlik, deneyim, uzmanlık, karar verme, hedeflere ulaşma ve kişisel çıkarıya dayalı batı kültürünü yansıtan varsayımlara dayanırken İslami liderlik ise liderlerin hesap verebilir ve takipçilerine karşı adaletli olması gerektiği ifade edilmiştir.

Ali (2009) tarafından Amerika'da yapılan bir çalışmada tarihsel süreçten liderliğin gelişimi incelenmiş ve teorik nedenlere dayalı olarak otoriter liderliğin yükselişi açıklanmıştır.

Ahmad (2009) tarafından yapılan bir çalışmada da İslami ilkelerin yönetim ve liderlik açısından değerlendirmesi ele alınmıştır. Çalışmada yönetim ve liderlik teorileri ile İslami prensipler bağdaştırılarak çeşitli kıyaslamalar yapılmıştır.

Aswan vd. (2014) tarafından Malezya'da devlet üniversitesinde çalışan 110 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada İslami liderliğin özellikleri olan adalet, güven ve dürüstlüğü örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Meiyani & Putra (2019) tarafından Endonezya'da yapılan bir çalışmada İslami liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelenmek üzere 117 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda İslami liderliğin çalışan bağlılığını olumlu ve belirgin bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Wijayanti & Wadji (2012) ise İslami liderliğin motivasyon üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit eden bir çalışma yapmıştır.

Ahmad & Ogunsola (2011) tarafından Malezya'da International Islamic University of Malaysia (IIUM)'da yapılan bir çalışmada İslami liderlik özellikleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmetkar liderliğin en yaygın liderlik tipi olduğu ve aynı zamanda da İslami değerlerin yönetsel konularda önemli ölçüde benimsendiği tespit

edilmiştir. Yine bu çalışmada Kur'an-ı Kerim ve Sünnet gibi bilgi kaynaklarına liderlik ilkelerinin gelişimine rehberlik etmek için en yüksek önceliğin verildiğini bulmuşlardır.

Padela (2015) tarafından yapılan çalışmada İslami liderliği karakterize eden iki temel özellik tespit edilmiştir. Bunlar; davranışları modelleme ve yönlendirme ile takipçileri Allah merkezli bir dünya görüşü ile motive etmek olarak ifade edilmiştir.

Hage & Posner (2015) tarafından Lübnan'da yapılan bir çalışmada dinin liderlik davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Lübnan, Müslüman ve Hristiyan nüfusa sahip olduğu için kıyaslama imkânı bulunmuştur. Araştırma sonunda Hristiyanların liderlik türlerinin Müslümanların liderlik türlerinden fazla olduğu tespit edilmiştir.

Ahmad & Abdul Kadir (2012) tarafından yapılan bir çalışmada ise İslami bakış açısıyla hizmetkar liderlik incelenmiştir. Araştırma kapsamında Suudi Arabistan ve Malezya'da farklı düzeylerde yöneticilere anket uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre Suudi Arabistan'da dönüşümcü liderliğin, Malezya'da ise hizmetkar liderliğin daha çok tercih edildiği tespit edilmiştir.

İsa vd. (2019) tarafından Malezya'da kamu çalışanı 150 kişiye anket uygulanarak problem çözme, karar verme, iletişim ve motivasyon İslami liderlik değerleri olarak ele alınmıştır.

Ogunbado vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada liderlik sürecinin üç önemli unsurundan (lider, takipçi ve durum) biri olan takipçilerin özellikleri ele alınmıştır. Çalışmada takipçilerin; itaatkâr, doğru ve dürüst, bilgili ve akıllı, cesur, sorumluluk almaya istekli, yetkin ve öz yönetimci, verimli ve bütüncül olmasının gerekliliği açıklanmıştır.

Yapılan literatür taramasında İslami liderliğin örgütsel çıktılar üzerine etkisini inceleyen pek çok çalışmada tespit edilmiştir. İslami liderliğin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalar Hamidifar (2015) İslam & Zaki (2008), Khan vd. (2010) ve McMurray vd. (2010) tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini inceleyen bazı çalışmalar ise Hadi vd. (2015), Sani & Ekowati (2019) ve Supriyanto & Ekowati (2020) tarafından yapılmıştır. Ayrıca Majeed vd. (2011) tarafından Pakistan'da 120 banka çalışanı ve din alimi ile, McCann vd. (2014) tarafından Amerika'nın güneydoğu bölgesinde 219 hastane çalışanı ile, Mushofa vd. (2014) tarafından Endonezya'da kooperatif üye ve denetçileri ile, Azeyan vd. (2014)

tarafından Malezya'da 140 otel çalışanı ile, Aznarayahu & Nasina (2013) tarafından yine Malezya'da 143 kamu çalışanı ile, Sokoll (2014) tarafından Amerika'da 207 üniversite çalışanına ve Izani & Yahya (2014) tarafından da Malezya'da 342 öğretmene anket uygulanarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Soemeryani (2018) tarafından Endonezya'da otel çalışanlarının İslami liderlik ve İslami iş ahlâkı açısından değerlendirmelerini yapmak üzere bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre İslami liderlik ve İslami değerlerin çalışanların verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi tespit edilmiştir.

Mohamad vd. (2012) tarafından Malezya'da sigorta acenteleri ile yapılan bir çalışmada liderlik davranışlarının performans üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Lee & Ahmad (2009) tarafından liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere başka bir çalışma da Malezya'da üniversite çalışanları ile yapılmıştır.

Bhatti vd. (2020) tarafından üretim, telekom, bankacılık, eğitim vb. farklı sektörlerde çalışan 16 yöneticiyle mülakat yapılarak İslami liderlik özellikleri hakkında çıkarımlar yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre İslami lider; kişilik, tutum, karakter ve yeterliliğiyle rol model olmalıdır. Çalışmaya göre bir kişinin lider olabilmesi için dindar (takvalı) ve iyilik sever olması gerekir.

Mutalib vd. (2017) tarafından 2013-2015 yılları arasında Malezya'da 208 kadın yöneticinin katıldığı İslami Liderlik ile ilgili görüşlerini sorgulayan bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre İslami liderlik davranışlarının anlaşılması ve uygulanması katılımcıların yaşları, çalışma süreleri ve pozisyonlarına göre değişmektedir.

Sidik (2017) tarafından Endonezya'da banka yöneticilerinden oluşan 95 kişiye İslami iş ahlâkı, manevi değerler, İslami liderlik ve performans yönetimi konularında sorular sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre banka yöneticilerinde İslami liderlik performans yönetimine olumlu katkı yapmaktadır.

Zandi vd. (2015) tarafından yapılan bir çalışma ile de İslami dindarlığın liderlerin etkililiği açısından önemi ele alınmıştır. Araştırmada dindarlığın bileşenleri olarak

inanç, ibadet ve tövbe ele alınmışken, liderlerin etkililiği; çalışanların iş tatmini ve bağlılıkları ile şirketin performansı olarak ele alınmıştır.

Dawood (2000) tarafından Malezya'da hizmet sektörü çalışanı 169 kişiye anket uygulanarak İslami davranışlar ile iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda İslami davranışlar ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Kanwal vd. (2017) tarafından Pakistan'da banka çalışanı 262 kişiyle yapılan anket çalışmasında duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerinde önemli düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Mahazan vd. (2014) tarafından Malezya'da üniversite personeli 120 kişiye anket ile İslami liderlik, hizmetkar liderlik ve yönetsel liderlik ile ilgili sorular sorularak bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada 79 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmış ve katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda 10 faktör altında ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir.

#### **4.3. Pilot Çalışma- Uzman Değerlemesi**

Araştırmada öncelikle soruların anlaşılabilirlik, güvenilirlik ve amaçlanan bilgileri sağlama noktasındaki başarısını denetlemek amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda bankacılık sektöründen, tekstil imalat sektöründen ve mobilya imalat sektöründen 3 üst düzey yöneticiyle uzman görüşme kılavuzunun pilot testi için kolayda örnekleme yoluyla mülakatlar yapılmıştır.

Araştırma sorularının hazırlanması, literatürün gözden geçirilmesi ve uzman önerileri yoluyla görüşme kılavuzunun oluşturulması, katılımcıların iki kavram hakkında derinlemesine bilgi ve tutumlarına ulaşma fikrine dayanmıştır.

Mülakat soruları, çalışmanın merkezinde yer alan üç alana odaklanmıştır (örgüt üst düzey yöneticilerinin işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik hakkındaki algıları ve İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkisi). Mülakat kılavuzu, bu üç alanla ilgili geniş ve aydınlatıcı sorularla katılımcılardan açıklayıcı cevaplar toplamak için tasarlanmıştır. Pilot görüşmeler 45-50 dakika sürmüş ve araştırma sürecinde görüşmelerin muhtemel süresinin bir göstergesi olmuştur.

Pilot çalışma sonucunda verilen yanıtlara bakılarak soruların anlaşılıp anlaşılmadığı, soruların soruluş amacına yönelik cevapların alınıp alınmadığı, soruların katılımcılar üzerinde oluşturduğu cevaplama isteği, açık uçlu soruların cevaplanırken oluşturduğu akış ve araştırmayı yapanın hakimiyet derecesi, sorularda tekrara düşülüp düşülmediği, gereksiz soruların olup olmadığı, kullanılan mülakat formunun uygunluğu, mülakatın sonuna kadar gerekli zaman vb. faktörlerin gözden geçirilmesi sağlanmıştır. Mülakat öncesi kavramlarla ve yapılacak mülakat esasları ile ilgili kısa ve kapsamlı bir açıklama yapılmıştır. Bu açıklama önyargı oluşturmayacak şekilde tasarlanmaya çalışılmış ve pilot uygulamada bu durum test edilmiştir. İlgili açıklama tezin sonunda yer alan Ek-2'de mülakat soruları öncesinde gösterilmiştir. Pilot çalışma katılımcıların zamanını en iyi şekilde kullanabilmek adına aşağıdaki boyutlarda tutulmaya çalışılmıştır;

- a. İşyeri kapsayıcılığı ve İslami liderliğin anlamı, önemi, bilinirliği
- b. Her iki kavramın özellikleri ve önemi
- c. Uygulanabilirlik / işlem seviyeleri
- d. Katılımcı üst düzey yöneticilerin liderlik özellikleri ve örgüt yapıları
- e. İşyeri kapsayıcılığında İslami liderliğin etkisi.

Pilot çalışma ile örgüt üst düzey yöneticilerinin işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderliğin ana yönlerine ilişkin algılarını araştırmak için ve yukarıda yer alan maddelerin tespiti için soru formu tasarlanmıştır. Pilot çalışma 20 araştırma sorusu ile yapılmıştır.

Üst düzey 3 yönetici ile yapılan pilot çalışma mahiyetindeki mülakatlar sonucunda aynı yanıtları alma ihtimali yüksek olan soruların olmadığı test edilmiş ve herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Soruların gayet anlaşılır olduğu, sadece bir katılımcıda anlaşılmayan bir soru için kısa açıklamalarla sorunun anlaşılır hale geldiği tespit edilmiş ve böylelikle sorulardan beklenen performans büyük ölçüde elde edilmiş olup, ekstra soru eklenmesine gerek kalmamıştır. Pilot uygulama sonucunda elde edilen verilerle mülakat sorularında ve mülakat metninde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına kanaat getirilmiştir.

#### **4.4. Örneklem Analizi- Katılımcıların Profili**

Araştırmanın katılımcıları, örgüt içerisinde yeterli deneyime sahip orta ve daha yüksek hiyerarşik pozisyonlarda istihdam edilen yöneticiler olarak belirlenmiştir. Örgüt

yöneticilerinin bu yönleri liderlik pozisyonu ile birleştğinde İslami liderlik ve işyeri kapsayıcılığı hakkında bilgi sağlamak için uygun bir seçim olduklarını göstermektedir. Ayrıca İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkisi, hiyerarşinin üst kademelerindeki bir çalışan tarafından daha düşük seviyedeki bir çalışandan çok daha iyi değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Nitel araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde izlenecek belirli bir yol bulunmamaktadır. Bununla birlikte nitel araştırmalar için 5-25 katılımcının yeterli olacağı (Creswell, 2018), ya da 3-10 kişinin yeterli olacağı (Rubin & Babbie, 2016) ifade edilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın örnekleminin de bu ifadelerle göre belirlenmesine gayret gösterilmiştir. Güvenilirliği artırmak için daha fazla katılımcı ile mülakatlar yapılmaya çalışılmış ve böylelikle araştırmada 33 mülakata ulaşılmıştır. Bu bağlamda bilgilerin tekrara girmesi durumu da yaşanmış olup araştırmanın güvenilirliği teyit edilmiştir.

Örneklem tepe yönetim veya tepe yönetime yakın yöneticilerden oluştuğu için yöneticilerin yakın gözlemleri, kurumsal politika ve uygulamalara ilişkin geniş deneyimleri sayesinde İslami liderlik ve işyeri kapsayıcılığı algılarının daha iyi, daha kapsamlı ve daha gerçeğe yakın olması beklenmektedir.

Mülakat katılımcılarının örgütsel statülerine (üst düzey) ek olarak diğer arzu edilen özellikleri çeşitlilik ve araştırmaya katılmaya istekli olmalarıdır. Gönüllülük esasına dayanan mülakat uygulamalarını kabul eden yöneticiler genellikle bilime önem veren, okumayı-yazmayı seven yöneticiler olmuştur. Bu özelliklere sahip yöneticiler de daha entellektüel ve bilgili olduklarından araştırma açısından oldukça verimli olmuştur. Bu bağlamda farklı sektörlerden farklı kişisel özelliklere sahip yöneticiler ile mülakatlar yapılmıştır. Katılımcıların yanıtları, uzman değerlendirmesi olarak oldukça faydalı ve araştırılan kavramların yukarıdan aşağıya bir görünümünü vermede oldukça önemli görülmektedir. Mülakat yapılan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 5'de özetlenmiştir.

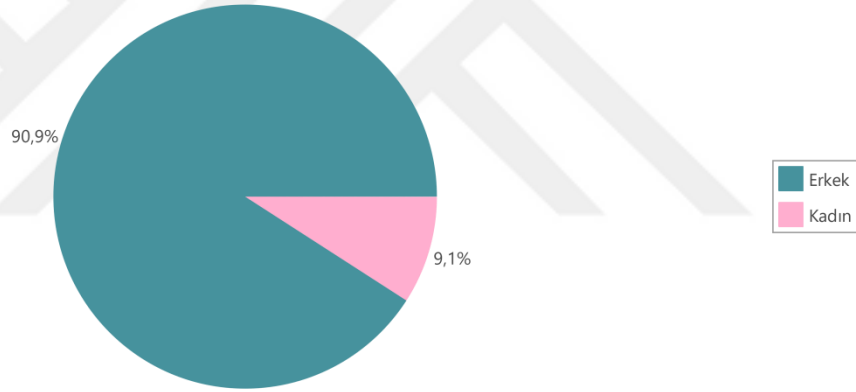
**Tablo 5: Katılımcıların Profilleri**

| Sıra | Sektör                     | Pozisyon               | Cinsiyet | Yaş | Eğitim        | Deneyim |
|------|----------------------------|------------------------|----------|-----|---------------|---------|
| 1    | Tekstil-Ayakkabıcılık      | CEO                    | Erkek    | 50  | Lise          | 33      |
| 2    | Otomotiv-Enerji            | Fabrika Müdürü         | Erkek    | 47  | Lisans        | 21      |
| 3    | Mobilya                    | Fabrika Müdürü         | Erkek    | 43  | Lisans        | 18      |
| 4    | Ulaşım-İletişim            | Birim Müdürü           | Kadın    | 36  | Lisans        | 17      |
| 5    | İnşaat                     | Genel Müdür Yardımcısı | Erkek    | 50  | Lisans        | 25      |
| 6    | Gıda                       | CEO                    | Erkek    | 34  | Lise          | 15      |
| 7    | Gıda                       | CEO                    | Erkek    | 49  | Lisans        | 25      |
| 8    | Gıda                       | CEO                    | Erkek    | 39  | Yüksek Lisans | 15      |
| 9    | Gıda                       | CEO                    | Erkek    | 49  | Lise          | 25      |
| 10   | Otomotiv- Enerji           | Finans Müdürü-CFO      | Kadın    | 41  | Lisans        | 10      |
| 11   | Otomotiv-Enerji            | CEO                    | Erkek    | 44  | Lisans        | 10      |
| 12   | Tekstil-Ayakkabıcılık      | Finans Müdürü-CFO      | Erkek    | 50  | Lisans        | 25      |
| 13   | Mobilya                    | Fabrika Müdürü         | Erkek    | 46  | Lise          | 30      |
| 14   | Madencilik- Demir Çelik    | Finans Müdürü-CFO      | Erkek    | 48  | Lisans        | 25      |
| 15   | İnşaat                     | CEO                    | Erkek    | 59  | Lisans        | 14      |
| 16   | Tekstil-Ayakkabıcılık      | CEO                    | Erkek    | 48  | Lisans        | 20      |
| 17   | Gıda                       | CEO                    | Erkek    | 37  | Lisans        | 7       |
| 18   | Tekstil-Ayakkabıcılık      | CEO                    | Erkek    | 48  | Lise          | 25      |
| 19   | Sağlık                     | Birim Müdürü           | Kadın    | 35  | Lisans        | 11      |
| 20   | Otomotiv-Enerji            | CEO                    | Erkek    | 57  | Yüksek Lisans | 17      |
| 21   | Danışmanlık                | CEO                    | Erkek    | 42  | Lisans        | 20      |
| 22   | Gıda                       | CEO                    | Erkek    | 33  | Lisans        | 9       |
| 23   | Ulaşım-İletişim Hizmetleri | CEO                    | Erkek    | 51  | Lisans        | 19      |
| 24   | Sağlık                     | CEO                    | Erkek    | 34  | Yüksek Lisans | 5       |
| 25   | Ulaşım-İletişim Hizmetleri | CEO                    | Erkek    | 37  | Lisans        | 20      |
| 26   | Gıda                       | CEO                    | Erkek    | 49  | Lisans        | 9       |

|    |                        |                        |       |    |               |    |
|----|------------------------|------------------------|-------|----|---------------|----|
| 27 | İnşaat                 | Genel Müdür Yardımcısı | Erkek | 52 | Lisans        | 26 |
| 28 | Madencilik-Demir Çelik | CEO                    | Erkek | 32 | Yüksek Lisans | 9  |
| 29 | Gıda                   | CEO                    | Erkek | 60 | Lisans        | 34 |
| 30 | Gıda                   | CEO                    | Erkek | 57 | Lisans        | 40 |
| 31 | İnşaat                 | CEO                    | Erkek | 54 | Lisans        | 30 |
| 32 | Gıda                   | CEO                    | Erkek | 45 | Lisans        | 16 |
| 33 | Madencilik-Demir Çelik | Genel Müdür Yardımcısı | Erkek | 49 | Yüksek Lisans | 17 |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırmada yer alan katılımcılara ait demografik değişkenlerle ilgili ayrıntılar aşağıda grafikler yardımı ile sunulmuştur.



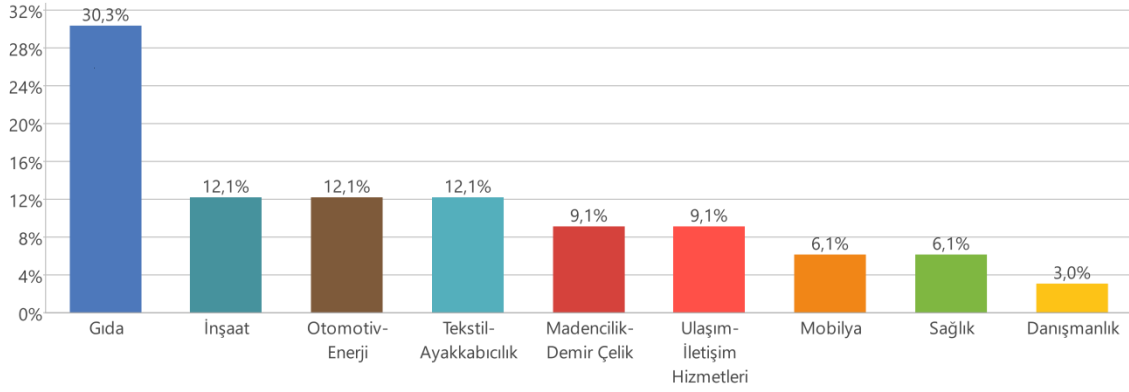
**Grafik 1:** Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımı

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırmada toplam katılımcı sayısı 33 olup bu katılımcıların büyük çoğunluğu erkek (30) katılımcıdan oluşurken kadın (3) katılımcılarla da mülakatlar yapılmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2020 yılında yapılan bir çalışmada üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı %19,3 olarak tespit edilmiştir (data.tuik.gov.tr E.T. 23/03/2023). Üst düzey yöneticilerle ve özellikle bir şirketin en tepe yöneticisi ile mülakat yapılmaya çalışıldığından Türkiye’de genel müdür, CEO veya yönetim kurulu başkan veya üyelerindeki kadın yönetici azlığı çalışmaya da



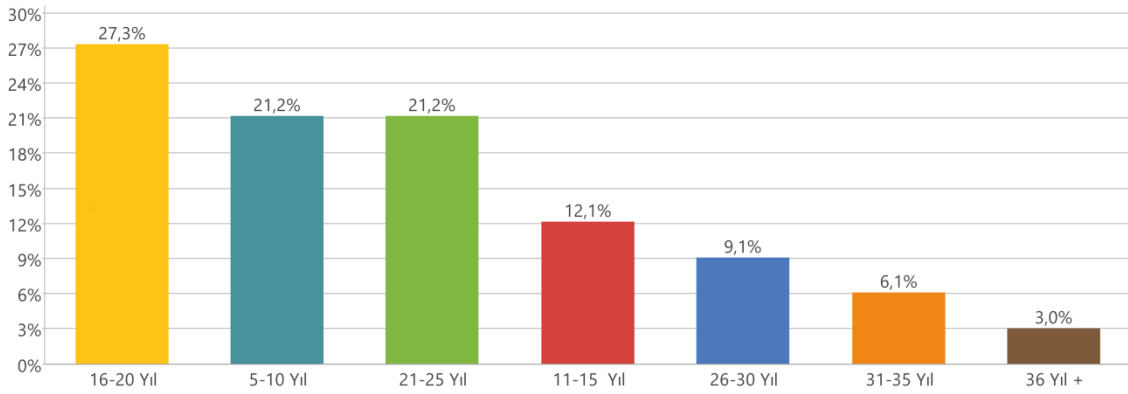
yansımıştır. Grafik 1’de görüldüğü üzere katılımcıların %91’i erkek, %9’u ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır.



**Grafik 2: Katılımcıların Sektörel Dağılımı**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

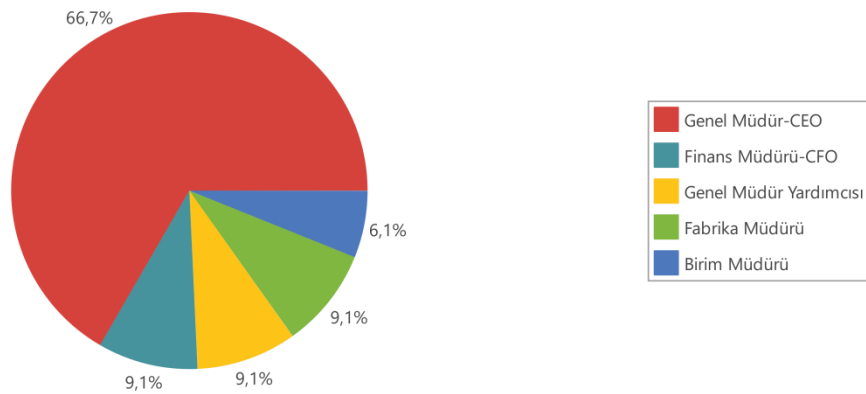
Grafik 2’de görüldüğü üzere mülakat yapılan yöneticilerin faaliyette bulundukları sektörler 9 ana başlıkta toplanmıştır. Sektörel dağılımda %30,3 oranıyla ilk sırada gıda sektörü yer almaktadır. Gıda sektörü adı altında toplanan faaliyetler hem gıda alanında üretim yapan sanayi işletmelerini hem de bu alandaki toptan ve perakende ticaret yapan işletmeleri kapsamaktadır. 2021 yılına ilişkin olarak TÜİK’in Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’e (KOBİ) yönelik yapmış olduğu araştırmada; işletmelerin %36,5’i toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründe faaliyet gösterdikleri bulgusu elde edilmiştir (data.tuik.gov.tr E.T. 23/03/2023). Araştırma kapsamında 33 tane işletmenin 10 tanesinin gıda sektöründe olması sektörel açıdan istatistiki verilerle uyum göstermektedir. Çalışmada gıda sektörünü diğer imalat sektörlerinin takip etmesi istatistiki verilerle paralellik arz etmektedir.



**Grafik 3: Katılımcıların Deneyimlerine Göre Dağılımı**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

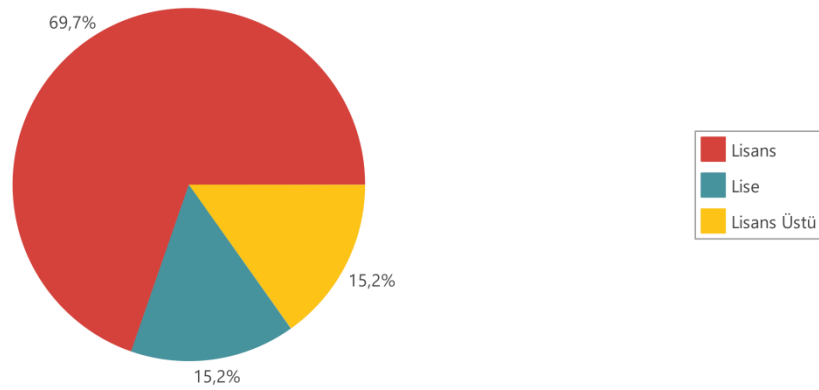
Katılımcıların deneyimlerine göre gruplandırılmaları ile yukarıda gösterilen Grafik 3 elde edilmiştir. Katılımcıların yaklaşık yarısının 16-25 yıl (16) arası deneyime sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların yaklaşık 5'te 1'i 10 yıldan az deneyime sahiptirler. Katılımcılardan en az deneyime sahip olan (9 yıl) iki kişi bulunmaktadır. Bu durum kurumsallaşamamanın bir sonucu olarak az deneyimle bile bireylerin üst düzey yönetici olabileceklerinin bir göstergesi olabileceği gibi aynı zamanda da nepotizm ile şirket sahiplerinin yakınlarının az deneyimle erken yıllarda üst düzey yönetsel kademelere taşındığının bir göstergesi de olabilir.



**Grafik 4: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

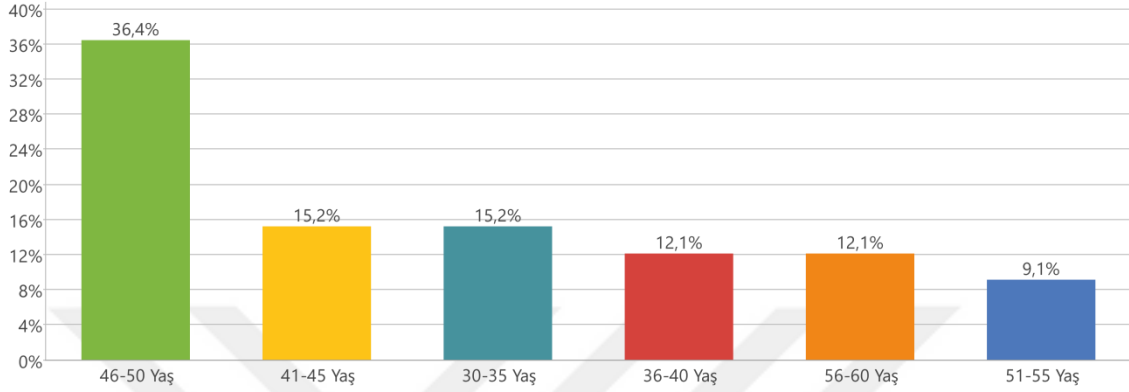
Araştırmada hedef kitle olarak 100 ve üzeri çalışanı olan bir işletmenin en tepe yöneticisine ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların bulundukları pozisyonlara ilişkin dağılım yukarıda Grafik 4'de gösterilmiştir. Bu bağlamda Genel Müdür-CEO (22) ünvanlı katılımcıların yanı sıra genel müdür yardımcısı, fabrika müdürü vb. üst düzey yöneticilere de ulaşılmıştır. Bu işletmeler içerisinde bazen 2500 çalışanı olan büyük işletme statüsündeki işletmelerin tepe yöneticileriyle de görüşme sağlanmıştır. Büyük işletmelerde bazen sorulacak sorulara yeterli dolgunlukta cevap verebileceğine kanaat getirilen birkaç fabrika müdürü veya birim müdürleri ile de mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ünvanları fabrika müdürü (3) veya birim müdürü (2) olarak geçse de bir işletmeden sorumlu genel işleyişe hâkim yönetici pozisyonunda oldukları tespit edilerek mülakatlar yapılmıştır. Bunun yanı sıra bazı finans müdürleri (3) ile de mülakatlar yapılmıştır. Mülakat çalışmaları esnasında aslında finans müdürlerinin genel işleyişe hâkim ve hatta bazen göstermelik bir genel müdürden daha çok tepe yöneticisi konumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışmada genel müdür veya CEO ünvanında 22 kişi ve aynı zamanda genel yönetime hâkim 11 tepe yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın her 3 katılımcısından 2'si CEO- Genel müdür olmakla birlikte diğer yöneticilerle yapılan mülakatların da farklı bakış açıları kazandırdığı görülmüştür.



**Grafik 5: Katılımcıların Eğitimlerine Göre Dağılımı**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırmada görüşme yapılan yöneticilerin eğitim seviyeleri ile ilgili dağılım yukarıda Grafik 5'de gösterilmiştir. Katılımcıların çoğu Lisans (23) düzeyinde eğitim almışken katılımcıların bir kısmı ise Lise (5) ve Lisansüstü (5) düzeyinde eğitim almıştır. Katılımcılardan halihazırda doktora programına devam edenler bulunmaktadır.



**Grafik 6:** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırmada mülakat yapılan yöneticilerin yaş dağılımı ile ilgili bilgiler yukarıda Grafik 6'da gösterilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası 41-50 yaş bandında bulunurken en genç katılımcının 32 yaşında, en yaşlı katılımcının ise 60 yaşında olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Bilimsel araştırmaların sonuçlarının değerlendirilmesi açısından önemli göstergelerden birisi de araştırmaların geçerlilik ve güvenirligidir. Bilimsel araştırmalarda elde edilen bulgular nicel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlilik açısından değerlendirilirken, nitel araştırmalarda ise inandırıcılık açısından değerlendirilmesi daha yaygın bir uygulamadır (Guba & Lincoln, 1982;246). Nitel araştırmalar için geçerlilik, araştırılan konunun olabildiğince gerçeğe yakın olarak aktarılması anlamına gelmektedir (Cho & Trent, 2006; 319). Nitel araştırmalarda güvenirlilik ise inanılrlık, aktarılabilirlik, güvenilir olma ve doğrulanabilirlik olmak üzere dört göstergeyle belirlenir (Guba & Lincoln, 1994;14). Trochim ve Donnelly (2007), Guba ve Lincoln tarafından ortaya atılan güvenirlilik ölçütlerini şu şekilde ifade etmişlerdir (2007; 149);

- İnanılrlık; Nitel araştırma sonuçlarının araştırmanın katılımcılarının bakış açısından inanılır olmasını sağlamaktır.
- Aktarılablrlık; Nitel bir araştırmanın sonuçlarının hangi ölçüde diğer bağlam ya da ortamlara genellenebileceğine ya da aktarılabileceğine işaret eder.
- Güvenilir Olma; Aynı şeyin iki defa gözlemlenebilmesi halinde aynı sonuçları verip verememesi ile ilgilidir.
- Doğrulanabilirlik; Sonuçların başkaları tarafından ne kadar doğrulanabileceğine ya da desteklenebileceğine işaret eder.

Araştırmanın inandırıcılığının sağlanabilmesi için araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan soru listesi yapılan pilot çalışma ile uzman değerlendirmelerine tabi tutularak nihai hale getirilmiştir. Görüşmelerde elde edilen verilerin kaybını engellemek, tarafsız olmak ve geçerliliği sağlamak amacıyla ses kayıtları alınmış, analiz sürecinde bu kayıtlar çözümlenerek metin haline getirilmiştir. Veri toplama ve analiz süreçlerinde ayrıntılı veri toplamaya özen gösterilirken toplanan verilerin detaylı analiz edilmesine de özen gösterilmiştir.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini artırmak üzere öncelikle mülakat formu için hazırlanan sorular pilot çalışma ile test edilmiş ve uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Veri toplama sürecinde ise uygun ve yeterli veri elde edebilmek için uygun kişilerin araştırmaya katılımını sağlamak için yoğun bir çaba sarf edilmiştir. Görüşmelerde veri kaybının engellenmesi amacıyla ses kayıtları alınmıştır. Verilerin analizinde uzman görüşüne başvurularak geçerlilik ve güvenilirliği artırmak için MAXQDA programı kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle görüşmelerden elde edilen 30 saat 31 dakika 16 saniye süren ses kayıtları bilgisayar ortamında MAXQDA programı ile yazılı metine dönüştürülmüş olup sonrasında analizlere başlanmıştır. MAXQDA programının Türkçe ara yüzü ve işlevsel fonksiyonları sayesinde manuel olarak yapılacak analizlere göre veriler daha sistemli bir şekilde çözümlenme olanağı bulunmuştur. Katılımcı sayısının ve mülakat sorularının fazla oluşu manuel analizde bazı verilerin gözden kaçırılma olasılığını yükseltme eğilimine karşılık MAXQDA programı bu olasılıkları elimine etmiştir. Araştırmada demografik değişkenlerden sonra İşyeri Kapsayıcılığı, Liderlik, İslami

Liderlik ve İşyeri Kapsayıcılığının İslami Liderliğe etkisini inceleyen temalar oluşturulmuştur.

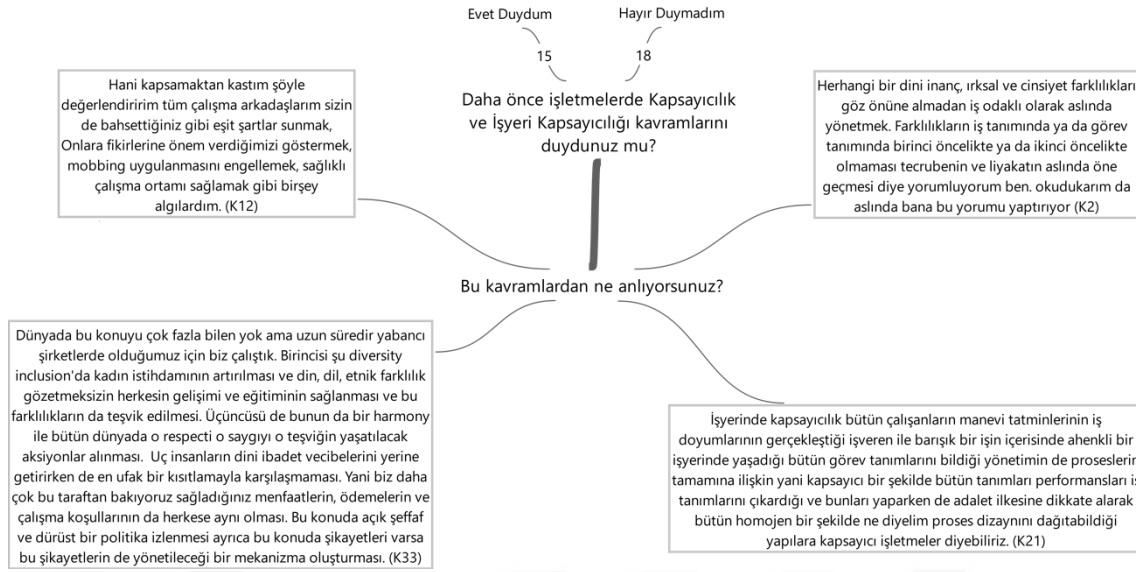
#### **4.6. İşyeri Kapsayıcılığı Kavramının Analizi**

İşyeri kapsayıcılığı ile ilgili olarak katılımcıların görüş, bilgi ve deneyimleri mülakatın ilk 10 sorusuyla ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek bu bölümde alt bölümler halinde sunulmuştur. Bölüm 4.6.1'den bölüm 4.6.12'ye kadar olan alt bölümlerde mülakat soruları detaylı analiz edilirken bölüm 4.6.13'te işyeri kapsayıcılığı kavramı ile ilgili kod bulutuna, bölüm 4.6.14'de ise kod matrisine yer verilmiştir.

##### **4.6.1. İşyeri Kapsayıcılığı Kavramının Anlamı**

Araştırma kapsamında öncelikle katılımcılara literatürde yer alan işyeri kapsayıcılığı kavramının tanımının haricinde bu kavramdan ne anladıkları sorulmuştur. Katılımcıların ifadeleri genel olarak literatürdeki işyeri kapsayıcılığı tanımlamaları ile örtüşmektedir. Araştırmanın katılımcılarından 15 kişi işyeri kapsayıcılığı kavramını daha önce duymuş olduğunu ifade etmesine rağmen diğer 18 kişi ise bu kavramı bugüne kadar duymadıklarını ifade etmiştir. İşyeri kapsayıcılığı kavramını duyan katılımcıların ifadeleri incelendiğinde kavram olarak farkındalığın olduğu ancak örgütlerine uygulayan yöneticilerin sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Kavramı "duydum" diyen katılımcıların büyük çoğunluğu aslında "Bir yerlerde kulağıma çaldı, kavramı bilir gibiyim ama bunu örgütte uygulamaya geçirecek bir farkındalığım olmadı" manasına gelecek ifadeler kullanmışlardır.

Yurtdışında faaliyet gösteren veya yurtdışında eğitim almış yöneticilerin bu kavrama aşına oldukları hatta bir kısmının bunu politika olarak örgütlerinde uyguladığı gözlemlenmiştir. Kavramı izah ettiğimizde bir kısım katılımcı da aslında bu ilkeleri uyguladıklarını ancak literatürdeki ismini bilmediklerini ifade etmişlerken bazı katılımcılar da kavramı duyduklarını ama işletmelerde uygulamaya yönelik herhangi bir aksiyonlarının olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum Türkiye'de örgütlerin üst düzey yöneticilerinin işyeri kapsayıcılığı kavramıyla yeterince karşılaşmadıkları ve bu kavramın öneminin farkında olmadıkları sonucunu doğurmaktadır. Araştırma kapsamında bazı katılımcıların işyeri kapsayıcılığı kavramından ne anladığı aşağıda Şekil 5'de gösterilmiştir.



**Şekil 5: İşyeri Kapsayıcılığının Bilinirliği**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kapsayıcılık ve işyeri kapsayıcılığı kavramlarını duyan katılımcılardan "Bu kavramdan ne anlıyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde aşağıdaki ifadelerin sıklıkla geçtiği tespit edilmiştir;

- Adil olmak, eşit davranmak,
- Liyakat esaslı işe alım ve terfi politikaları,
- Açık ve şeffaf yönetim anlayışı,
- Tüm çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeksizin eşit çalışma fırsatı sunma,
- Çalışanlara yönetime katılma imkânı verme,
- Çeşitlilikten faydalanma, başarılı bir şekilde çeşitliliği yönetme ve hatta çeşitliliği teşvik etme,
- Çalışanlara iş tatmini sağlama, değerli ve güvende oldukları duygusunu hissettirme,
- Çalışanlar için özgür ve konforlu çalışma ortamı sunma

#### 4.6.2. Kapsayıcı İşletmelerin Temel Özellikleri

Araştırmada katılımcılara kapsayıcı bir işletmenin temel özelliklerinin neler olması gerektiği de sorulmuştur. Elde edilen cevaplara göre “İnsani Açıdan” ve “Kurum Açısından” olmak üzere kapsayıcı işletmelerin temel özellikleri iki alt başlıkta ele alınmıştır. Bu iki kategoride ele alınan kodlardan Fikir Alışverişi, Adaletli Yönetim,

Eşitlik ve Uygun Çalışma Ortamı katılımcıların en çok önemsedikleri kodlar olmuştur. Bazı katılımcıların kapsayıcı bir işletmenin sahip olması gereken temel özellikler hakkındaki ifadeleri şu şekildedir;

K25;

“Herhangi bir kamu kuruluşu bir ayırım gayrım yapmaz. Mezhebe, meşrebe bakmaz, dile bakmaz, renge bakmaz ve herkese %100 eşit işi oranında yaklaşır” (Eşitlik)

K19;

“Ayda bir elimden geldiğince ekip arkadaşlarımı topluyorum birim sorumlularımı topluyorum, kendileri ile toplantı yapıyorum ve hepsinin de fikirlerini alıyorum” (Fikir Alışverişi)

K20;

“Kesinlikle adalet olması gerekir.” (Adaletli Yönetim).

K17;

“İşyeri kapsayıcılığının gereği özgür bir ortam, rahat çalışma ortamı iş kazalarını önler, azaltır, işyeri kapsayıcılığı gereklidir, özgür ortam, rahat çalışma ortamı çalışanların verimliliğini artırır.” (Uygun Çalışma Ortamı).

K13;

“Herkese insan gözüyle bakıp eşit çalışma şartları sunarak maksimum verimlilik sağlamalı bence.” (İnsani Davranmak)

K4;

“Her şeyden önce bizim çalışanlarımızın hepsi bizim için çok fazla kıymetli” (Değer)

K5;

“Bana işyeri kapsayıcılığının yanına bir kelime ne yazmak istersiniz deseniz kurumsallık derim.” (Kurumsallık)

Katılımcılar ayrıca çalışanlara insani davranılmasının ve değer verilmesinin önemine değinirken aynı zamanda da kurumsallığın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcıların işletmelerinin kapsayıcı olması için gerekli gördükleri özellikler topluca Şekil 6’da gösterilmiştir.



Kapsayıcı bir işletmenin temel özelliklerini alt kodlarla kategorize ettiğimizde "İnsani Açıdan " değerlendirilen kategoride en çok önemsenen "Eşitlik" kavramı ile çalışanlar arasında ayrımcılığın yapılmadığı, herkese eşit hak ve imkanların sunulduğu, ırk, dil, din vb. farklılıkların gözetilmediği bir çalışma ortamının; "Adil Yönetim" kavramıyla ise dürüstlük ve doğruluk ilkeleri dahilinde liyakat esaslı yönetim anlayışının olması gerektiğinin vurgulandığı tespit edilmiştir.

"Fikir Alışverişi" kavramı ile hiyerarşi içerisinde yer alan en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlar ile fikir alışverişinde bulunmak, yöneticinin yetki ve sorumluluk dengeliği dahilinde yetkiyi devretmesi, mümkün olduğunca hiyerarşiyi azaltan bir yönetimin benimsenmesi ve çalışanların da fikirlerini özgürce yöneticileri ile paylaşabilmeleri, bir kısmının karar alma süreçlerine katılımını kapsamaktadır.

"İnsani davranmak" kavramı ile eşit muamele, özgür çalışma ortamı sunmak, önemsemek, değer vermek, sorunlarını fark edip çözüm üretmek, insancıl yaklaşım, insan hakları, etik değerler, iş ahlâkı gibi kavramların önemsendiği ve ifade edildiği tespit edilmiştir.

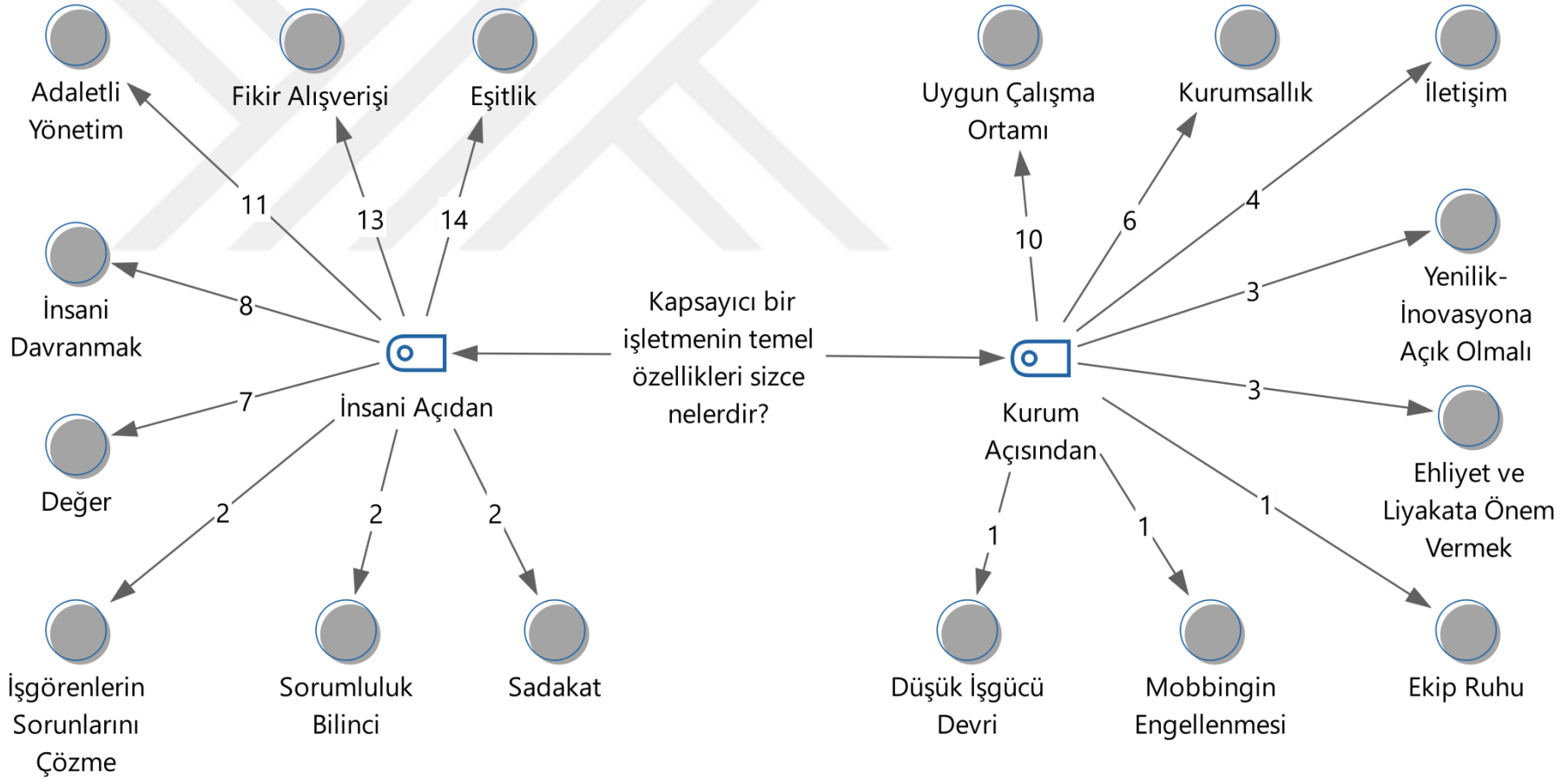
"Değer" kavramı ile çalışanların inançlarına, gelenek göreneklerine, fikirlerine saygı duymak, çeşitliliği yönetirken onların kendilerini değerli hissedecekleri uygulamalara yer vermek, azınlık grupları önemsemek, her bireyin örgüt için değerli olduğu mesajını verebilmek, örgütsel bağlılıklarını artırmak, iyi çalışma ortamı ve yükselme imkânı sunmak, "sen olmazsan olmaz" mesajını vermek gibi ifadeler kullanılmıştır.

Kapsayıcı bir işletmenin temel özelliklerini alt kodlarla kategorize ettiğimizde "Kurum Açısından" değerlendirilen kategoride en çok önemsenen "Uygun çalışma ortamı" dahilinde özgür çalışma ortamı, güven duyabilecekleri bir ortam, sağlıklı ve hijyenik çalışma koşulları, işin gerektirdiği her türlü donanıma sahip iş ortamı, mutlu çalışan profilini destekleyecek her türlü uygulama, işyerindeki sosyal yapı, çalışanların yan haklarının tam ve en iyi şekilde yerine getirilmesi, yönetici ile çalışan arasındaki hiyerarşik yapının silikleşmesi ve ahenk gibi ifadeler katılımcı üst düzey yöneticiler tarafından vurgulanmıştır.

"Kurumsal Yapı" kavramı ile işyeri standartları ve uluslararası standartlar, kurum kültürü, profesyonellik gibi ifadeler önemsenmiştir.

"İletişim" kavramı ile doğru, açık ve şeffaf bir iletişim kanalının kullanılması, yöneticinin kapısının her daim açık olması gerekliliği, en alt kademeden en üst kademeye kadar yakın sıcak temas gibi ifadeler vurgulanmıştır.





**Şekil 6:** Kapsayıcı İşletmelerin Temel Özellikleri

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

#### 4.6.3. Kapsayıcılık Algısı

Katılımcıların kendi kurumlarını kapsayıcılık açısından değerlendirmeleri istendiğinde 4 katılımcı kurumunu kapsayıcı bulmazken 28 katılımcı ise kurumunu kapsayıcı olarak tanımlamıştır (Şekil 7). Kurumlarını kapsayıcı olarak tanımlayan katılımcılar özellikle fikir alışverişi, eşit muamele ve çalışma koşullarının uygunluğunu vurgulamıştır. Katılımcıların önemli bir bölümü fikir alışverişine uygun ortamın kapsayıcı işletmelerin en temel özelliklerinden biri olduğunu belirtmiştir. Yönetimin işgörenleri farklılıklarına rağmen dikkate alması, işgörelere eşit muameleler gösterilmesi ve çalışma koşullarını uygun hale getirilmesinin oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan kendi kurumunu kapsayıcı bulmayanlar ise belirli birimlerde bireyseliğin olduğunu, kararlara katılımın olmadığını, dikey hiyerarşi nedeniyle ifade özgürlüğünün zorlaştığını vurgulamışlardır.

Katılımcıların bazılarının vermiş olduğu cevaplar şu şekildedir;

K21;

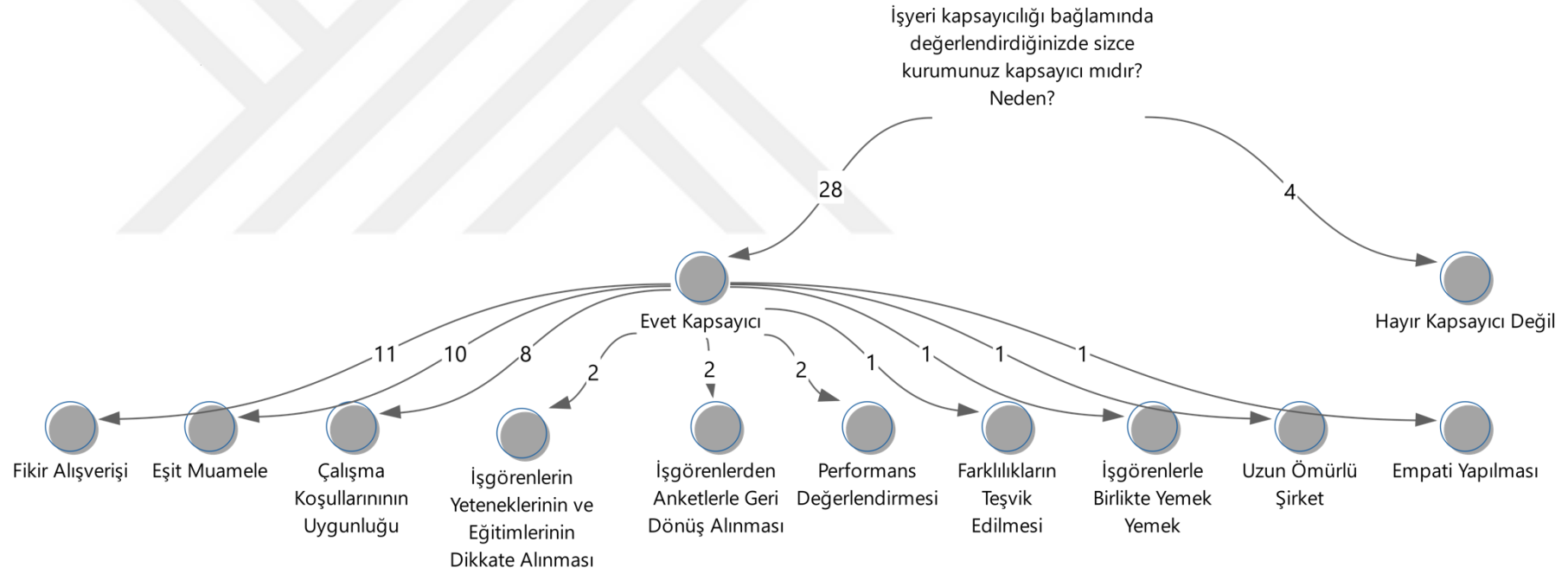
“Koordinasyon toplantılarımızı düzenli bir şekilde yapıyoruz, herkes bütün görüşünü orda ifade ediyor ona göre şekillendirip yeni kararlar alıyoruz” (Fikir Alışverişi)

K6;

“Biz dil, din, ırk vb. hiçbir şekilde ayırt etmiyoruz” (Eşit Muamele)

K11;

“Kurumuma işyerinde yola çıktığımız arkadaşların maddi ve refah seviyelerini ölçtüğümüz zaman kurumun desteği ile, onlara kazandırdıkları ile ölçtüğümüz zaman bu arkadaşlarımızın mevcut seviyelerinin mevcut ruh hallerinin memnuniyetleri tavır ve davranışları, gülen yüzleri işyerinin kapsayıcı olmasının en temel göstergesidir.” (Çalışma Koşullarının Uygunluğu).



**Şekil 7:** Katılımcıların Kapsayıcılık Algıları

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

#### 4.6.4. Farklılıkların Değerlendirilmesi

Günümüzde modern ekonomik sistem içerisinde faaliyet gösteren örgütler için hayati öneme sahip olan farklılıkların değerlendirilmesi ve fırsata dönüştürülmesi olgusu giderek daha da önemsenmektedir. Artan rekabet koşulları, pazar sınırlarının ortadan kalkması, hızlı değişen dış çevre şartları örgütleri her geçen gün daha da zorlamaktadır. Bu şartlar altında rekabeti korumak veya rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler çalışanlarının farklılıklarını iyi bir şekilde yönetmeye çalışıp onların iç girişimcilik ruhlarının ortaya çıkarılmasını sağlamaya çalışmakta ve bunun örgüte katma değer olarak kazandırılmasına çaba sarf etmektedirler. Örgütlerin bunu sağlayabilmeleri için çeşitliliği teşvik etmeleri ve iyi bir şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütlerin özellikle farklı çalışanlara farklı hizmetler sunmaları, farklılıklara değer vermeleri ve çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabilecekleri ortamları yaratmaları onları bu anlamda başarılı kılmaktadır.

Katılımcıların önemli bir kısmı pazardaki fırsatları değerlendirebilmek adına farklı kültürlerden elemanları hedef pazarlarına yönelik satış çabaları için istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımdaki bakış açısı tamamen farklı müşteri profiline yönelik farklı çalışan kullanarak kârlılığı artırma çabasıdır. Nihayetinde bu durum da çeşitliliği teşvik etmektedir.

Bazı katılımcıların "Hiçbir şey yapmıyorum" şeklinde ifadeleriyle aslında farklılıkları önemsemediklerini, herkese eşit davrandıklarını ifade etmeleri dikkat çekicidir.

"Farklılıklara Değer Verme", "Fikirlerin Paylaşımına Uygun Ortam Hazırlamak" gibi ifadelerdeki asıl amaç çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri ve kararlara katılım sağlamaları yönündedir.

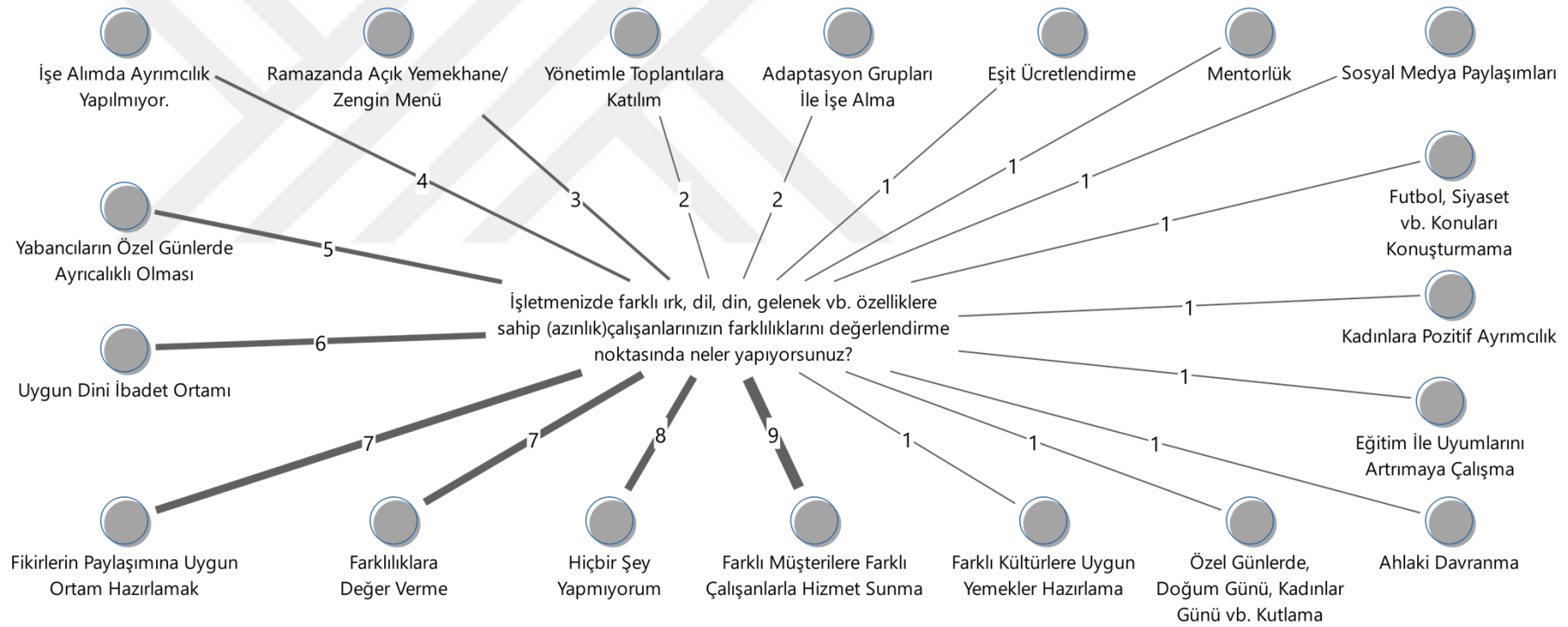
Katılımcılar farklı ırk, dil, din gelenek vb. özelliklere sahip çalışanları için ayrıca uygun dini ibadet ortamı, Ramazan ayına uygun menü ve yemek saatleri, kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık, özel günleri kutlama gibi çeşitli davranışlarla bu farklılıkların ortaya çıkmasını sağlayacak çalışma koşulları oluşturduklarını ve bu durumu örgütleri açısından avantaja dönüştürmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Aslında bu uygulamaların tamamının altında yatan sebep çalışanların iç girişimcilik ruhlarını ortaya

çıkarmaya yönelik kendilerini mutlu, rahat ve özgür hissedebilecekleri iş ortamını oluşturmaktan ibarettir.

Araştırmaya katılan bazı yöneticilerin eşit muamele, eşit ücretlendirme gibi eşitlik esasını vurguladığı görülmüştür. Bu da yine çalışanların kendilerini eşitlik esaslı bir ortamda mutlu hissederek verimlilik artışı ve yenilikçi fikirlerin işletmeye kazandırılması gibi unsurların üst düzey yöneticiler tarafından hedef alındığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların ifadeleriyle oluşturulan Şekil 8'de "İşletmenizde farklı ırk, dil, din, gelenek vb. özelliklere sahip (azınlık) çalışanlarınızın farklılıklarını değerlendirme noktasında neler yapıyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar ele alınmıştır.





**Şekil 8:** Örgütlerde Farklılıkların Değerlendirilmesi İçin Yapılanlar

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur



#### 4.6.5. Çalışanların Aidiyetlerinin Sağlanması

Örgütlerde çalışanların aidiyetlerinin sağlanarak uzun vadeli istihdam edilmesi verimlilik ve kârlılık açısından önemli unsurlardan biridir. Ayrıca kapsayıcı iklime sahip bir örgütün çalışanlarının aidiyet duygusunun yüksek olması beklenir. Bu bağlamda örgütlerin aidiyet sağlamaya yönelik politikaları da değerlendirilmeye değer bulunmuş ve bu minvalde “Çalışanlarınızın kendilerini işletmenize ait hissetmesi için neler yapıyorsunuz?” sorusu sorulmuştur.

Verilen cevaplar aşağıda Şekil 9'da gösterilmiştir. Katılımcıların iyi çalışma ortamı sunmak, finansal destekler sunmak, piknik-gezi-spor vb. sosyal etkinliklere katılım, üst yönetimle yemeklere katılım, çalışanların sıkıntılarına duyarsız kalmayarak çözmeye çalışma vb. uygulamaları önemsedikleri ve aidiyeti artırdığına inandıkları tespit edilmiştir.

"Dertlerin sıkıntıların paylaşımı için açık iletişim" ile "Sıkıntılarını çözmeye çalışıyoruz" ifadeleri birbirine çok yakın ifadeler olmakla birlikte ilk ifadede üst düzey yöneticiler sürekli ve sağlıklı iletişim kanalını vurguladıklarından ayrı olarak ele alınmıştır. Birlikte ele alınması durumunda en çok önemsenen ifade olacağı tabloda dikkati çekmektedir.

Katılımcıların bir kısmının vermiş olduğu cevaplar şu şekildedir;

K15;

“Burada çalışma ortamında sevdikleri şeyleri yapabilsinler diye zemin hazırlıyoruz. Mesela her birimin birim içinde çay demleyebilmelerini sağlıyoruz. Ya da çay molalarında daha rahat oturabilecekleri dinlenebilecekleri yerler tanzim ediyoruz. Onlar mutlu oluyor bunları sağladığımızda...”(İyi Çalışma Ortamı Sunmak)

K29;

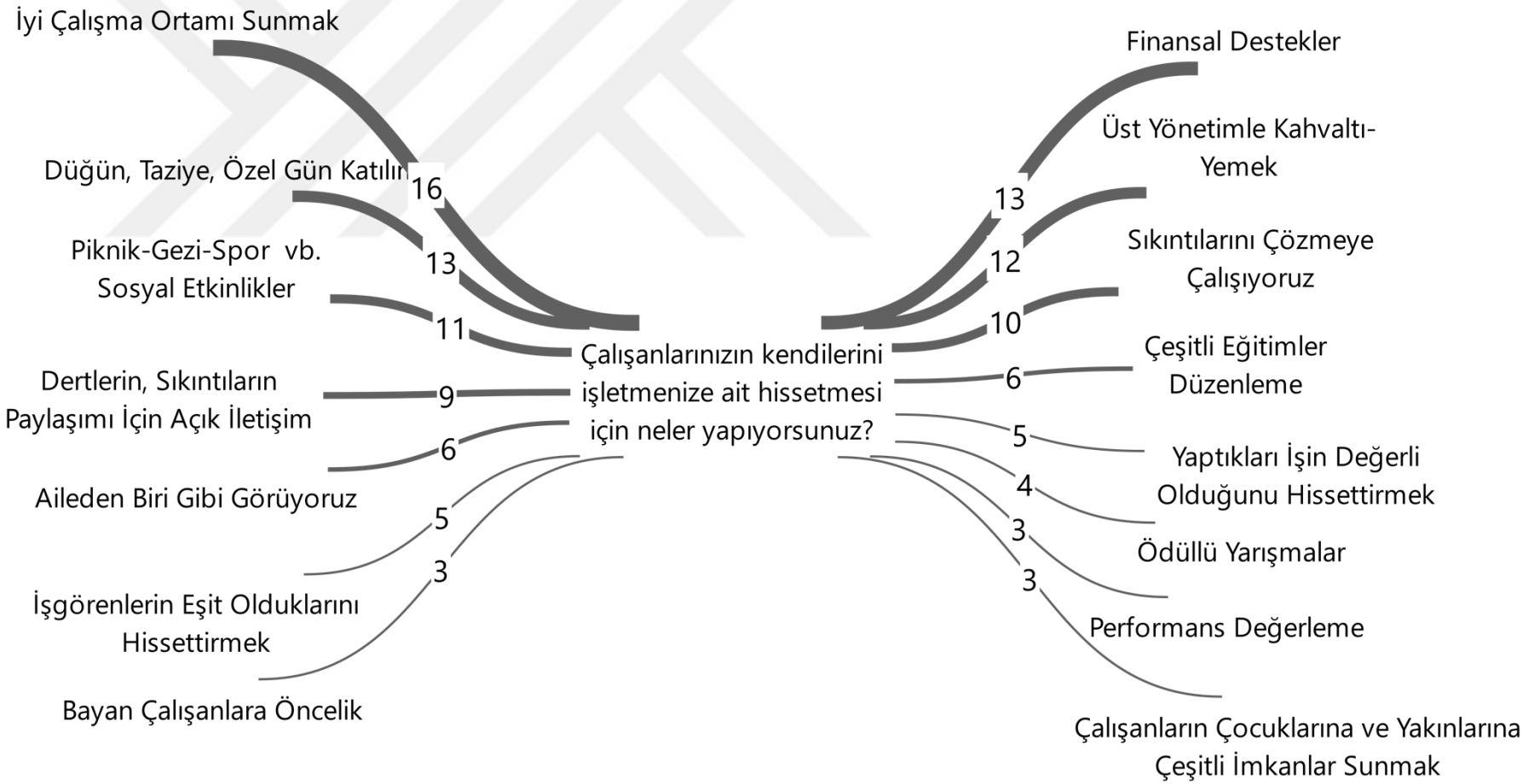
“Yardımlaşma, iyilik havuzu diye bir havuz kurdum uzun süre. Çalışanların evlerini, arabalarını alabilmeleri açısından onların maaşlarından küçük paylar keserek bir o kadar da şirketim karşılıksız koyarak faizsiz 24 ay, 36 ay, 48 ay personelimize borç verme imkânı oluşturdum uzun yıllar.” (Finansal Destekler)

K14;

“Her bayramda bizim yöneticimiz herkesle tek tek bayramlaşır. Dini bayramlarda. Kendilerine hediyeler verilir. Çoğu zaman kurbanlar kesilir ve kurban payları dağıtılır. Bu senede 3-4 defa yapılıyor. Bayramlarda özel harçlıklar verilir. Düğünlerine gidilir yani mutlaka yöneticilerden biri gider.” (Düğün, Taziye, Özel Gün Katılımı)

K4;

“Şöyle tabii ki de mesela operasyon aralarında birlikte oturuyoruz. En basiti kahvaltı ısmarlıyoruz. Oturuyoruz birlikte çayımız, kahvemiz var mesela şirket bunları bize sınırsız veriyor. Oturuyoruz bir çay içerken iki laflıyoruz.” (Üst Yönetimle Kahvaltı-Yemek)



**Şekil 9:** Örgütlerde Çalışan Aidiyeti İçin Uygulanan Stratejiler

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

#### **4.6.6. İşyeri Kapsayıcılığının Gerekliliği**

Araştırmada katılımcılara “Sizce kapsayıcılık işletmeler için gerekli midir?” şeklinde sorulan soruya bütün katılımcılar “Gereklidir” manasında cevaplar vermişlerdir. Daha önce işyeri kapsayıcılığı kavramını duymamış, bu kavramın herhangi bir çağrışım yapmadığı yöneticiler bile yapılan açıklamalardan sonra kapsayıcılığın gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılar örgütün büyümesi, çalışan performansının artırılması, işten ayrılma niyetinin azalması, herkese eşit muamele gösterilmesi ve ayrımcılığın ortadan kaldırılması, çalışanlara değer verilmesi, çalışanlar arasında uyum sağlanması, örgütün gelişimi, imajı, sürdürülebilirliği, kârlılığı ve verimliliği, kurumsallaşabilmesi, insani yaklaşabilmesi, kendini güvende hisseden özgür ve daha mutlu bir çalışan kitlesi için işyeri kapsayıcılığının gerekli olduğunu savunmuşlardır.

Araştırma katılımcılarının bir kısmının işyeri kapsayıcılığının gerekliği hakkındaki görüşleri şöyledir;

K10;

“Evet tüm çalışanlara eşit haklar verilmesi, eşit davranılması yani herkese adil bir tutum muhakkak gereklidir.”

K24;

“Büyüme hedefi olan her işletmeye gereklidir.”

K27;

“Tabi, kapsayıcılık önemli gerçekten, işletmenin performansını artırırır bu anlayış, personelin firmaya olan güveni artar ve özellikle bu bağlamda işten ayrılmaların azalabileceğini düşünüyorum.”

#### **4.6.7. Karar Alma Süreçlerine Katılım**

Araştırmada katılımcıların %90,6'sı işgörenleri karar alma süreçlerine kattıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum örgütlerde işgörenlerin daha özveriyle ve sorumluluk bilinciyle davranmalarına neden olmaktadır. Katılımcıların bazılarının çalışanlarını karar alma süreçlerine katmasıyla ilgili yaptıkları uygulamalar şöyledir;

K21;

“Uygulama olarak bizim koordinasyon toplantılarımız bunun için aslında, herkes bütün konuları bilsin, herkes kararlara ortak olsun. Beraber karar alıyoruz yani sadece benim talimatlarım bunlar hadi bunları yapın demiyoruz. Arkadaşlar bunu ne yapalım şunu ne yapalım herkes fikrini bildiriyor. Daha demokratik olmaya çalışıyoruz o noktada. Çünkü herkes o kararı içselleştirecek ki veya kararda bi katkısı olacak ki kararı içselleştirsın yerine getirsin çünkü dışardan ne olduğu belli olmayan direktifler pek insanlar içselleştiremiyorlar ve orda bir özgüven problemi yaşanıyor ama insanlar kendilerinin de dahil olduğu karar süreçlerine daha özveri ile yaklaşabiliyorlar başarı için. ”

K25;

“Geçen yıl bir yılsonu etkinliği yaptık dedik ki seneye nasıl yapalım. Arkadaşlar istişare etti bir karar çıktı. Bu kararda seneye sunumların az olduğu, birbirimize ayrılan vakitlerin çok olduğu bir etkinlik yapalım. Onların dedikleri şekilde yaptık karar süreçlerimize kattık. Eğer bir insanı karar sürecine katacak olursanız bizim yaptığımız gibi biz yöneticileri topluyoruz sizce ne konuşalım diye. Hem bu kişilere sorumluluk vermiş oluyoruz mesela siz bana bir şey sorsanız bana sorumluluk vermiş oluyorsunuz aslında. Buradaki en büyük problem "mış" gibi yapmak. Soruyormuş gibi, karar sürecine katıyormuş gibi yapmak ve sadece karlı, faydalı işler değil zarar olduğunda da arkasında durup sorun değil arkadaşlar bir dahakine tekrar çözeriz. Şimdi hep beraber şu işi nasıl yapacağımıza karar verelim diyerek patron fırtınası değil beyin fırtınası yapıyoruz.”

K32;

“Ya katmak zorundayız, bahsettiğimiz 250 ye yakın personel dedik bunun 30 a yakını bir idari kadro ve sürekli kendi içinde akıyor saydığımız sinir sistemi desek ya da damarın içinde akan kandan gelen bilgiler deseniz, bir personelin kullandığınız yedek parçalarla alakalı araçlarda sıkıntı olabildiğinin bilgisi geliyor dönüp kimisi kendi çabası ile bu şirketin sonu deyip bırakmıyor kendi kurcalıyor ve bulabiliyor ya müdürüm şunu şöyle çözebiliriz diyebiliyor ya da birim amirine amirim şunu şöyle halledebiliriz diyebiliyor. Bu katılımı sağladığınızda da sonuçta çok sesli haber aldığımız ve kolayca müdahalede ettiğiniz haller doğuyor.”

K31;

“Özellikle departmanlardaki yöneticilerle biz daha çok görüşüyoruz. Onlar belirli konuları yönetim kurulu toplantılarına getirir. Orda herkes kendini anlatır. Kendi departmanları ile ilgili sorunları ya da işlerle ilgili yaptığımız işleri yapacağımız işleri bize bildiriyorlar. Biz de bunlarla ilgili onların da fikirlerini alarak ne yaptığımızı ne yapmamız gerektiğini uygulamaya alarak onların da fikirlerini alarak ona göre hareket ediyoruz”

Karar alma süreçlerine katılımı ile ilgili üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu karar alma toplantıları düzenlediklerini, bu toplantılarda herkesin fikir beyanının serbest olduğunu ve böylelikle her fikrin özgürce beyan edilip tartışılabildiği bir mekanizmanın varlığından bahsederken bir kısmı da direkt toplantı yapmadıklarını ancak çalışanların bir sorunun çözüm önerisi olarak veya farklı bir şekilde fikirlerini zaten üst yönetime veya yöneticilerine ulaştırdıklarını ifade etmişlerdir.

#### **4.6.8. Çalışanların Fikirlerini Paylaşması**

Araştırmada katılımcılara “Çalışanlarınız fikirlerini sizinle rahatlıkla paylaşabilirler mi? Paylaştıklarında yaklaşımınız nasıl olur?” şeklinde bir soru yöneltilmiş ve %94 oranında “Evet Paylaşırlar” cevabı alınmıştır. Katılımcıların bazılarının cevapları ise şöyledir;

K7;

“Çalışanların sürekli kapısını çalabileceği bir yöneticiyim. Fikirlerine açığım yani, her birimdeki çalışana çok yakınım. Kolay ulaşılabilir bir yöneticiyim. Her zaman da fikirlerini paylaşırlar.”

K13;

“Özel ya da işyeri ile alakalı her türlü fikirlere biz açığız. İşte yönetsel olarak, üretimde imalat şeklini daha da hızlandırmak işte üretim kapasitesini artırmak, daha verimli bir üretim almak adına yani fikrini beyan eden bizim de takdir ettiğimiz onay verdiğimiz fikirlere her zaman açığız.”

K18;

“Bunların fikirlerini değerlendirme anlamında bizim danışmanlık aldığımız firmalarımız var. Hukuk danışmanı var, İşçi özlük hakları danışmanımız var. Bunları bağımsız bir şekilde istediği gibi çağırıp birebir görüşme yapabiliyorlar.

Düşüncelerini alıyoruz bu düşünceler kapsamında bunları değerlendiriyoruz. Ve bir karar veriyoruz. Onlara istekleri doğrultusunda yapabileceklerimizi yapmaya çalışıyoruz. Fikirlerini önemsiyoruz ve bu yolu açıyoruz. Ben zaten fikirleri önemsemesem bu yolu açmasam sahiplendiremem. Yani kuruma bağlılıklarını artıramam. Kurumumun kapsayıcı olduğunu düşünüyorum çünkü onlara rahat çalışma koşulları sunuyorum. Onların fikirlerini önemsiyorum. İç girişimcilik ruhlarının ortaya çıkması için belirli çabalarım var lider olarak ve bu anlamda örgütsel bağlılıklarını artırmak için çabaıyorum.”

K27;

“Tabi tabi kesinlikle, çalışanlarımızla devamlı istişare içinde oluyoruz. İşte her hafta haftanın belki de bir iki günü kurumsal yapı içerisinde planlama bölümümüz var, projelendirme var, pazarlama, muhasebe, satın alma bunlarla sürekli iletişim içindeyiz. Haftanın bir iki günü toplantılarımız olur.”

“Paylaştıklarında yaklaşımınız nasıl olur?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu kapısının hep açık olduğunu, hangi konuda olursa olsun (işle ilgili olabilir, bireysel olabilir) çalışanların her zaman fikir beyanı yapabileceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı hiyerarşinin az olduğu, yatay organizasyon yapısını benimsediklerini ifade ederken, sahada çalışanlarla birlikte çok fazla vakit geçirdiğini söyleyen, bu anlamda dijital bazı sistemler kullandıklarını belirten, fikir beyanı için rutin toplantılar gibi farklı çabalarının olduğu, orta kademe yöneticilerin çözemediği sorunlarda kendisine gelinebildiği ve hatta “ben patronları değil arkadaşlarıyım, bizim ilişkimiz bu şekildedir” ifadelerini kullanan katılımcılar bulunmaktadır.

#### **4.6.9. Çalışanların Katılımı ile Verimlilik ve Kârlılık Artışı**

Araştırma kapsamında yöneticilerin çalışanlarının fikirlerini ne kadar dinledikleri ve uygulamaya koyduklarını ölçümleyebilmek amacıyla “Daha önce çalışanlarınızın katılımı ile karlılık ve verimliliğinizi artırdığınız bir uygulama oldu mu?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplara göre yöneticilerin %93’ü çalışma arkadaşlarının fikirlerini önemseyerek verimlilik artıran uygulamalar yapmışlardır.

Üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun çalışan fikirlerini dikkate alarak uygulanması sonucunda az ya da çok kârlılık ve verimliliklerini artırdıkları örneklerin

bir kısmı aşağıda yer almaktadır. Bu durum çalışan fikirlerinin önemsenip dikkate alınması durumunda örgütsel çıktılara olumlu etki yaptığının ispatı hükmündedir.

Katılımcıların cevaplarının bir kısmı şu şekildedir;

K3;

“Sunta kesiminde böyle bir olay vardı. Biz diyelim % 8 fireyle çalışılmasını istiyoruz ama olmuyordu yani arge'de teknik elemanlar ile yapamadık bunu ama kesimden bir arkadaş geldi. Ben dedi bunu %7 ile kesecem dedi % 7 fire çıkacak. Yaklaşık %3 bir fire kaybı vardı. Onun bulduğu yöntemi tabi biz makineyi çok tanımadığımız için makineye küçük bir hile yaptı. Makinenin bir iki milim bir ayarıyla oynamış ve o fire vermesi gereken fire vermemişti. Yani şöyle düşünün yaklaşık 30-40 plaka sunta kazanmıştık o gün. Bu arkadaşla yemek yemiştik o gün. Biz bunu yemekte konuşalım diye. Bir plaka sunta şu an 1.000 Lira hemen hemen.”

K6;

“Tabi var. Bir müdür arkadaşımız bana şey demişti. Ali bey şu menüye şunları da koyarsak hem maddi olarak hem de iş getirme açısından çok faydalı olacak diye söylemişti. Biz de yaptık, bir maliyeti vardı. Yaptık sonra gerçekten onun faydalarını gördük. O faydanın sayesinde bir iki iş aldık. Öyle söyleyebilirim yani.”

K13;

“Ar-ge bölümünün yapmış olduğu yanlış bir üretim kesim planlama şeklini bir arkadaşımızın yani bunu böyle değil de bu şekilde düzenleyerek keserek şu kadar adette sunta tasarrufumuz olacağını, işte şu kadar adette delik delmeyi engelleyebileceğimiz ve doğal olarak bununla birlikte bağlantı elemanlarında diyelim nalbur kısmında diyelim şu kadar bir bağlantı elamanında kullanmayacağımız anlamında bir önerimiz olmuştu. Burda da arkadaşımızın dediğini uygulamıştık çok ciddi anlamda faydalı olmuştu bize”

K15;

“Mesela burda hammadde hazırlamada ordaki şeflerimizden biri dediki burayı biraz daha sıcak tutabilirsek üründe katılaşma olmaz dolayısıyla banttan daha kolay akar. O tedbiri aldığımızda bunu gördük. Çünkü burda kil bizim kullandığımız ana hammaddemiz. Kili de biz kırıcıdan geçirdikten sonra değirmenlere geliyor.



Değirmenlerden sonra üretim aşamasına geçerken biz onu bantlarda yürütüyoruz. Burda eğer soğuktan sertleşmiş olursa bantta yürümesi daha zor oluyor. Dökülmeler oluyor, banta hasar verebiliyor. Ama eksi değil de eksinin üzerinde bir derecede ortamı tutabilirsek biz donmayı engellediğimiz için banttan akışı daha kolay oldu. Bunu gördük bu bizim tabi karlılığımızı artırdı, zayıtımızı önlemiş oldu.”

K16;

“Mesala kumaşlar top halinde gelir. Önce kesimhanede kesim masalarında onları kalıplara göre keseriz. El motorları vardı. O kısmın sorumlusu Cutter denen otomatik kesme makinesi sistemine geçerse hem personel tasarrufundan hem de gün içindeki kesim adeti ve hız bakımından daha fazla mesala kesimhane sorumlusunun böyle fikirleri oldu. O teknolojiye geçerek ordaki verimlilik arttı ve dediğiniz gibi ordaki bölüm sorumlularının tavsiyesi. Modelhanedeki modelistlerimizin, modelist şeflerimizin bilgisayarda kalıp çıkarma programlarını alarak daha verimli üretim yapıldı. Bölüm sorumlularının kendilerine ait sahadaki alanlarındaki teknolojiyi şirketimize önermeleri ile birlikte çok örneklerini yaşadık. Verimliliği artırdık. Kendi uzmanlık alanlarındaki tavsiyeleri ile biz bunu çok yaşadık. Halen daha yaşıyoruz. Mesela onlardaki teknolojik makineler onlar daha iyi takip ediyorlar uzmanlık alanları olduğu için. Bizler o tavsiyelere çok açık yöneticileriz biz bunun önemini gördük, yaşadık ve halen daha bunlara açığız.”

K26;

“Çok var. Aşağı yukarı 400 çeşit koli kullanıyoruz. Bir çalışanımız dedi ki baskı makinesi alalım standart bir baskı yapıp üretim hattında baskı yapalım. Çalışmanın sonunda 400 çeşit koli 50 koliye düşecek ünitelere birer baskı makinesi yatırımı yapılacaktı. Biz bunun hesabını yaptık baktık alacağımız makinelerin maliyetinin yanında 400 çeşit kolinin 50 çeşite düşmesi bizim için çok faydalı. Ve biz bu projeyi başlattık. Az önce bahsettiğim profitability komitesinde bu ve benzeri en az onlarca fikir var. Sadece bunların hayata geçirilmesi bekleniyor.”

K28;

“Geçen hafta da oldu bi önceki hafta da oldu, üretimde bir iki maden mühendisi arkadaşımız var çalışma yaptığımız bir bölgede yıllardır olumsuz ilerleyen üretimi birkaç fikirleri ile üretimimiz orda ciddi noktalara ulaştı, firmaya ciddi anlamda katmadeğer yarattı.”

#### 4.6.10. Çalışanlara Eşit Fırsatlar Sunulması

Araştırmada görüşme yapılan 33 yöneticiden 32'si “Çalışanlarınıza eşit fırsatlar sunulması, onların yönetime katılması noktasında adil davranılması sizce önemlidir?” şeklindeki soruya “evet önemlidir” manasında cevaplar vermiştir.

Üst düzey yöneticiler tarafından eşitlik esaslı yönetim anlayışının önemszenmesindeki sebepler; çalışanların kurum aidiyetini, motivasyon ve verimliliğini artıracacağı, personelin kendini rahat, huzurlu ve mutlu hissederek iç girişimcilik ruhunu ortaya çıkaracağı, işgücü devir hızını düşüreceği, aksi durumun kargaşa, huzursuzluk yaratacağı, ekip ruhunu bozacağı, karlılık ve verimliliği olumsuz etkileyeceği vb. görüşlerin yanı sıra dikkat çekici bir kısmının ifade ettiği görüş ise; her taşın altının yoklanması gerektiği, herkese yönetime katılma hakkında eşit fırsatlar verilmesi gerektiği çünkü kimden nasıl bir fikrin gelebileceği ve bu fikrin örgütü nerelere taşıyacağının bilinmezliği olmuştur.

Bu soruyla tespit edilen başka bir unsur ise; katılımcıların dikkat çekici bir kısmı adalet ve eşitlik kavramlarını birbirinden ayırarak soruyu adalet kavramı çerçevesinde cevaplamaları olmuştur.

Bu kapsamda verilen cevapların bir kısmı şu şekildedir;

K4;

“Şirketin yönetici adayı çıkaracağı zaman bizim bir havuzumuz var onu söyleyeyim öncelikle. Genel merkez tarafından bu havuzun toplandığı bir yer var. İşte kişilerin bir takım talepleri oluyor. Mesela şirket atıyorum Denizli istasyonuna yönetici istiyor. Bir tane yolcu hizmetleri departmanı yöneticisi istiyor. Bunu yaparken de şunu yapmıyor mesela ya işte şurada şunun adamı var, şunu şöyle yapalım felan gözüyle beraber filan bakmıyoruz. Bütün istasyonların hepsinde çalışanların hepsine bir mail gider. O mailde şu istasyon yönetici arar, kriterleri şunlar şunlardır. Kendinin uygun olduğunu düşünen arkadaşlarım oraya başvurur. Bir sınava tabi tutulurlar. Sonra o sınavın sonucunda başarılı olan zaten mülakatlarla beraber bir yerlere getirilir. Başarısız olan zaten neden başarısız olduğunu bilir.”

K14;

“Tabi adil olmak çok önemlidir bence diğer türlü işyerinde huzursuzluklar yaratır ve bunun geri bildirimi takım çalışmasının bozulmasıyla sonuçlanır.”

K20;

“Kesinlikle önemlidir. Bu hem çalışanın sahipliğini artırır hem verimini artırır. Hem de sonuçta yöneticilik işleri başkasının eliyle yapmaktır. Siz her zaman onların başında değilsiniz. 7/24 çalışan bu tesis gece yüz milyonlarca dolarlık bir tesis teslim ediyorsunuz. Bu insanların buna sahipliğinin sağlanması lazım. Kesinlikle önemlidir.”

K25;

“Çok önemli ama bu eşitliği dünya tekrardan sorguluyor. Eşitlik mi? Adalet mi? Orda bizim uygulamamız gereken eşitlik değil adalet. Örnek veriyorum performansın %100 eşit olan iki arkadaş karşıma geliyor. Bu ikisinin de yönetmem aynı şekilde yukarıya taşımam mümkün değil. Bir tanesinin duruşu sağlam değil. O adamı müdür yapsan başka bir şirkete daha yüksek maaşla geçecek onun için bekliyor zaten. Burada eşit davranırsan adaletsizlik oluyor. Dolayısıyla benim bakış açım eşitlik anlamında öyle bir eşitlik değil.”

K29;

“Kesinlikle önemlidir. İnsan canlısının her biri ayrı değerlidir. Özel tasarımıdır, özel yaratılmıştır. Hiçbir insan diğerinin aynısı değildir. En alt eğitim seviyesindeki insanın en üst eğitim seviyesindeki insandan çok daha farklı, çok daha başarılı ip uçları yakalayabilir. İnsan olmak bunun için yeterlidir. O anlamda dinlemenin, önemsemenin illada bir beklentiye karşılık değil onun insan olmasıyla bunu hakettiğine inanıyorum ve bu cevherin, bu potansiyelin insanda tabiatı gereği var olduğunu düşünüyorum.”

#### **4.6.11. Çalışanların Yönetimin Adaletine Olan İnançları**

Katılımcıların %87’si yönetimlerini adil olarak görürken %13’lük kısım ise yönetimde adil davranmadığını düşündüklerini beyan etmişlerdir. Yönetimin adil olduğunu düşünenlerin çoğunluğu ise %100’lük bir adaletin olamayacağından ve herkesi memnun etmenin zorluğundan bahsetmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler işgücü devir hızının iyi bir seyirde olmasından, örgütün uzun yıllardır kârlı çalışıyor olmasından, çalışanlarından çeşitli yöntemlerle aldıkları geri bildirimlerden vb. sebeplerle çalışanlarının yönetimlerini adil bulduklarını ifade etmişlerdir.

Bu minvalde verilen cevapların bir kısmı şu şekildedir;

K8;

“Yani bence düşünüyorlar çünkü ara ara aldığım geri bildirimler asistanıma gelen bilgiler adil ve eşit bir yönetime inandıkları sinyallerini alıyorum.”

K33;

“Bu konuda %67-70 bandındayız biz. Türkiye'ye göre aslında oldukça iyi bir oran bu. Tabi onların bazı konulara bakış açıları ile bizim bakış açılarımız farklı ona da saygı duyuyorum. Herşey onların gördüğü gibi değil. Siz yönetim olarak bütün risklerden sorumlusunuz, kârlılıktan sorumlusunuz. Bir operasyon yönetiyorsunuz. 100-120 milyon dolar civarında bir ekibi yönetiyorsunuz. Aynı zamanda kâr amacınız var. Ordaki faaliyetleri devam ettirebilmeniz için makul, kabul edilebilir bir kâr elde etmeniz lazım. Bu konuda kendimizi oldukça iyi buluyorum.”

#### **4.6.12. Çalışanların Hatalarına Sabır**

Araştırma katılımcısı üst düzey yöneticilere “İşletmenizde çalışanların hatalı davranışlarına karşı sabır gösterir misiniz? Karşılaştığınız bir örnek verebilir misiniz?” şeklinde bir soru sorulmuş katılımcıların %64’ü sabırlı olduğunu belirtirken %36’sı kısmen sabırlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan kısmen sabırlıyız diyenlerin vermiş olduğu cevapların bir kısmı şu şekildedir;

K2;

“Disiplin talimatlarımızda tanımlanmış kurallara aykırı hareket eden bir kişiye karşı sabır gösteremeyiz. Bunla ilgili prosedür neyse uyguluyoruz. Bununla ilgili tutanak tutuyoruz. İşten atmaya kadar gidebilirim. Gene iş güvenliği kuralları ile ilgili eğer bir şey varsa uyumsuzluk varsa bunla ilgili de gereken neyse onu yaparız. İş yapış şekli ile ilgili oluşan bir hatada hata neden olduğunu anlamaya çalışırız kişiyle konuşuruz. Kişinin kişisel bir hatası varsa bu noktada onu eğitip bu hatayı

bir daha yapmamasını sağlamaya çalışırız. Ancak burda aslında kişinin ne gösterdiği çok önemli yani kişi kendini geliştirmek için bir gayret gösteriyorsa sonuna kadar destekleriz. İkinci üçüncü hatalarında farklı yorumlar yaparken ikinci üçüncüsünde de hata yaptıysa gene konuşuruz. Ama kişi hatayı kendinden bulmuyorsa burada birinci hatadan sonra dahi sabır göstermek söz konusu değildir. Uyarırız, görevini değiştirebiliriz ya da belkide uyumlu olmadığını düşünerek ortak çalışmamızı sonlandırabiliriz.”

K7;

“Şimdi sabır gösterilebilecek hatalar vardır ama sabır gösterilmemesi gereken hatalar vardır. Sabır gösterilebilecek hatada uyarı yapılır ama gerçekten sabır gösterilemeyecek bir konu ise hiç zaman tanımadan o çalışanla yollarımızı ayırırız.”

K20;

“Bir hatalı davranış olduğunda bunun ortaya çıkmasına önem veririm. Çalışan diyecek ki araba kullanıyor gece vardiyasında arabayı bir yere vurdu ertesi gün gelip tutanak tutup ben bu arabayı vurduğum demesini bekleriz. Bu kısım çok önemli. Ondan sonra hatanın arkasını aramanız lazım. Bir istismar, ihmal veya uygunsuzluk var mı? yoksa kazadır, hatadır bu kısmına bakarız. Sonrasında da ister istemez sürecin çalışması lazım. Aksi halde onu görmezden gelerseniz bu sefer diğer kalanlara başka anlam ifade eder. Dolayısıyla tutanağı varsa tutulur. Sonra bir hasar tespit komisyonumuz vardır. Tespitini yapar. Sonra bir de kusur oranını belirleyen bir komisyonumuz var. Orda belli kıstaslarımız var. Kusur oranına göre çalışana döneriz veya dönmeyiz. Sonra gerekliyse disiplin kuruluna gider. Disiplin kurulu tanımlanmış bir cezası varsa verir. Sonra o onay için benim önüme gelir. Orda benim babacanlığım işin içine girer. Ben varolan cezayı yükseltmem ama düşürme hakkım var. Orda durumuna göre örneğin 3 yevmiye kesinti cezası verilmişse çizer 2 yevmiyeye indiririm. Bir günse çizer ihtara çevirin diyebilirim. Bunların örnekleri oluyor yapıyoruz. Güzel bir şey sabredin ama diğer 314 kişi ona bakıyor. Aaaa bu bak hemşerisi onu affetti. Yöneticiler karar verirken sadece karşınızdakine bakıp karar verirsiniz diğerlerine başka kapılar açar ve zulüm olabilir.”

K31;

“Bir ihaleye hazırlanıyorsunuz teknik arkadaşlar ihale sürecini hazırlıyorlar ne bilim birim fiyatlarına bakıyorlar. Çarpanlarla ilgili bir sıkıntı olduğu zaman o

maliyetlere ciddi yansıyor. Ya fiyatı çok yüksek veriyorsunuz ya çok düşük veriyorsunuz. Bu da sizin bir şekilde o ihaleyi alamamanıza ya da alırsanız da çok düşük bir kar ile almanıza sebep oluyor. Bir kaç arkadaşımız oldu tabi bir iki kerede ondan sonra ihtar ettik onları. Ondan sonra bu olayları bir daha yaşamadık tabii ki ikaz ettik, ihtar da çektik. Bizim işimiz farklı iş anlatabiliyor muyum? Bir kalemin oynaması bile farklı bir boyuta geliyor. O anlamda dikkat etmemiz gerekiyor. Yani müsamaha gösterelim diyoruz ya müsamaha da bir yere kadar.”

Katılımcıların hatalı davranışlarına karşı daha sabırlı davrandıklarını ifade eden yöneticilerin bazı cevapları da şu şekildedir;

K13;

“Sonuçta biz mobilya üretiyoruz. Burada metre ile santimlerle milimlerle iş yapıyoruz. Doğal olarak burada arkadaşlar yanlış da kesebiliyor, Yanlış da delebiliyor, farklı bir ürün de kullanabiliyor. Biz bu hata süreklilik arz etmediği sürece bir defa yaptığında ya da hatanın miktarı ufak olduğu zaman çok fazla bir şey değil bir ikaz, bir uyarı sözlü olarak yeterli oluyor.”

K17;

“Benim için önemli olan şu; yeter ki telafisi mümkün olmayan bir hataya sebep vermeyelim. Onun dışında denemekten hiçbir zaman korkmamaları gerektiği, deneyip sorumluluk almaları gerektiğini, insiyatif almalarının gerekli olduğunu ısrarla söylüyorum. Maddi çok büyük rakamlara ulaşmamak kaydıyla yapacakları tüm hatalarda sorumluluğun bana ait olduğunu söylerim. Sadece sebep- sonuç ilişkilerini iyi kursunlar, neyi niçin yaptıklarını iyi bilsinler, hesap kitaplarını iyi yapsınlar. İş sağlığı güvenliği açısından başkalarının sağlığına zarar gelmeyecek şekilde her türlü denemeye hataya ve sonuçlarına katlanmaya hazırım.”

K22;

“Bizim kasamızdan para çalan insanı bile bunun delili, ıspatı olmasına rağmen acaba biz mi yanlış gördük diye kendimize hep şey yaparız son noktada yollarımızı ayırırız. Delili ıspatlı ama yine de aramızda konuşup yine de değerlendirme yapıyoruz. Normalde delili ıspatlı kov gitsin. Oldukça sabırlıyız.”

K27;

“Mecbur gösteriyoruz. Sabır göstermek zorundayız.”

K28;

“Mecburuz. Ülkemizde bir kere nitelikli insan yok. Maalesef nitelikli insanların hepsi de yurtdışına kaçtı. Ülke problemi bu. Ben kendimi diyeyim ilk yurtdışından döndüm eğitim aldıktan sonra. Yüksek lisans İngiltere’de, hazırlık Avustralya’da, lisans İngiltere’de döndüm. İş elbisemi giyip şantiyede günlerce güneşin altında çalıştığım olmuş fiziki olarak. İş öğrenmem gerekiyordu. Kantarda oturup sevk fişleri, irsaliyeler keserek bu işi öğrendim. Muhasebede oturdum, satın almada oturdum, pazarlamada oturdum, fabrikada oturdum. Bunların hepsini bilmeden zaten konumunuzu CEO yapmanız zaten çok zor. Belli teknik noktalara vakıf olmanız gerekir. Bizim ülkedeki problem şu insanları işe aldıktan sonra iş beğenememe durumları da var. Şimdi yok ben bu işi yapamam diye. Personel sıkıntısı olduğu için ülkede, yetiştirdiğiniz insanlar da belli bir düzeye geliyor veya bağımlı kalıyorsunuz belli noktalarda. Hata yapana sabırsızlık gösterme işten çıkarma veya cezalandırma olmuyor. Tolere ediyorsunuz. İster istemez tolere etme seviyeniz belli bir düzeye çıkıyor. Ama tabii ki tolere etmeyeceğiniz durumlar da var. Bunlarda hepimizin bildiği şeyler. Şirkete bir sadakatsizliği olur, bir bilgi sızıntısı olur veya usulsüz bir iş olur. Bu tür şeylerde tolere etmeyeceğimiz kırmızı çizgilerimiz var. Bunlar dışındaki güncel işlem hatası vs. bakarız tolere ederiz çok sabır değil de direkt tolere ederiz.”

Katılımcılardan K27 ve K28’in ifade ettiği gibi pek çok yönetici nitelikli eleman temininde sıkıntı yaşadıklarını belirterek çalışanlara karşı mecburiyetten sabırlı davrandıklarını belirtmişlerdir. İş dünyası açısından nitelikli ve uzun süre çalışan eleman tedariğinde farklı sektörlerde de sıkıntılar yaşanmaktadır.

Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplar toplu bir şekilde analiz edildiğinde; sabırlı davranan üst düzey yöneticinin biraz da buna mecbur olduğu; bunun nedeninin insan kazanmanın, yetişmiş eleman bulmanın zorluğu vb. sebepler olduğunu ifade etmişlerdir. Sabır gösteren veya kısmen sabırlı olan katılımcıların çoğu hatalı davranışın olabileceğini, bunun bir toleresinin olması gerektiğini ancak tekrarlanan hatalarda artık sabır gösteremeyeceklerini ifade etmişlerdir. Bir kısım katılımcı ise hatanın boyutunun, disiplin kurallarında yer alıp almadığının, hata türünün, çalışanın tecrübe ve iyi niyetinin vb. unsurların hatanın toleresinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.





bölümlerde mülakat soruları detaylı analiz edilirken bölüm 4.7.6'da ise kod matrisine yer verilmiştir.

#### **4.7.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi**

Liderlik kavramından araştırma katılımcılarının ne anladığını tespit etmek araştırmanın içeriği açısından önemli görülmüştür. İslami liderlik kavramından önce liderlik kavramının nasıl anlaşıldığı, önemi ve işletme başarısına etkilerinin anlaşılması faydalı olacaktır. Mülakat sorularının ikinci kısmında katılımcılara liderlik kavramı hakkında birtakım sorular sorulmuş elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların öncelikle liderlik kavramını tanımlamaları istenmiş ve verilen cevapların bir kısmı aşağıda gösterilmiştir;

K14;

“Liderlik insanların önünde durmak, önünü açmak ve beraber bi yerlere varmaktır aslında gideceğiniz yerde lideri de yanınızda görmek istersiniz aslında, bi genel müdür, bir müdür gibi değil de bir takım arkadaşı gibi olduğunuzda zaten lider oluyorsunuz”

K17;

“Lider olması gereken dürüst, çalışma arkadaşları ile birlikte yorulan terliyen onlara doğru yol gösteren onlara biraz daha hata yapma imkânı tanıyan kişi olarak görüyorum.”

K20;

“Liderlik yöneticilikten farklı birşey. Yöneticiliği kapsıyor ama yöneticilik liderliği tanımlamıyor maalesef. Ufku da göstermeniz, vizyonu göstermeniz ve örnek olmanız gerekir. Ben liderliği ekibinizin önünü açmak ve onlara örnek olmak olarak tanımlarım. Örnek olmak benim için vazgeçilmez bir şeydir. Bir kural varsa önce kendi üzerimde uygulamam gerekir örnek olmak durumundayım. Önlerini açmak durumundayım, yönetime katmak durumundayım. Birlikte çalıştığı ekibin işlerini kolaylaştıran, hedef gösteren, yol açan ve örnek olan kişi liderdir.”

K23;

“Lider etkin yönetme anlayışına sahip, karşı tarafı etkileyebilecek ve beraberinde de kitleleri sürükleyebilecek insanlara lider diyoruz.”

K30;

“Lider şudur; gemişı bilen, bugünü yöneten ve geleceği tahmin eden insana lider denir. Bu üç fonksiyonu gemişı, bugün ve yarını bilip ona göre hedeflerini ortaya koyan, tabi sonrasında bunu koymakta yetmiyor ekibini bu hedefler doğrultusunda yönlendirebilen kişıye lider denir.”

Tanımlarda görüldüğü üzere katılımcılar liderlerin çok farklı özelliklerini göz önünde bulundurarak tanımlamalar yapmaktadır. Bu tanımların yanı sıra katılımcılara liderliğin önemi sorulmuş ve verilen cevapların bir kısmı aşığıda ele alınmıştır;

K4;

“Bir işyerinde her kafadan ses çıkıyorsa zaten o sizi başarıya götürmeyecektir. O yüzden her kalabalık ekibin başında bir tane lider olmalıdır ki beyan edilen fikirlerin o kişide toplanması ve tek kafadan ses çıkması her zaman daha iyidir. O yüzden liderlik bir işyeri için bu nedenden dolayı önemlidir.”

K10;

“Liderlik işletmeler için çok önemlidir. Bir işletmenin lideri kim ise işletmenin yönünü o belirler. Ne tarafa gideceğini o belirler. Liderin gittiği yol doğru yorsa işletme büyüyecek hız kazanabilir ama yanlış bir yol seçerse daha kötü sonuçlar alır. Bu yüzden önemlidir.”

K20;

“Liderin görevi aslında işletmenin içini yönetmek değildir. Dışını yönetmektir. Pazarı, sosyal hayatı ve geleceği. O nedenle liderlik işletmenin geleceği için bir kılavuzdur. Bir yol göstericidir. Onun için kesinlikle önemlidir. Her yere genel müdür atayabilirsiniz ama her yere lider bulamazsınız işler de yürür belki ama pat diye o adamı sistemden çektiğiniz zaman işler olduğu gibi kalabilir. Onun için liderlik işletmeler için vazgeçilmez bir gerekliliktir.”

K21;

“Prosesi geliştirmek için önemli. Çünkü dünya gelişiyor, dünya değişiyor ve bir prosesde verimliliğin artması, kaynakların optimizasyonu gerekiyor. Bunun içinde liderlik bir orkestra şefi hüvviyetinde aynı zamanda kaynakların optimizasyonunu sağlayacak hem de dışardan aldıkları bilgiyi, kültürü organizasyonuna taşıyacak. O yüzden lider olmayan firmalar gelişemez yani ilerleyemez.”

K27;

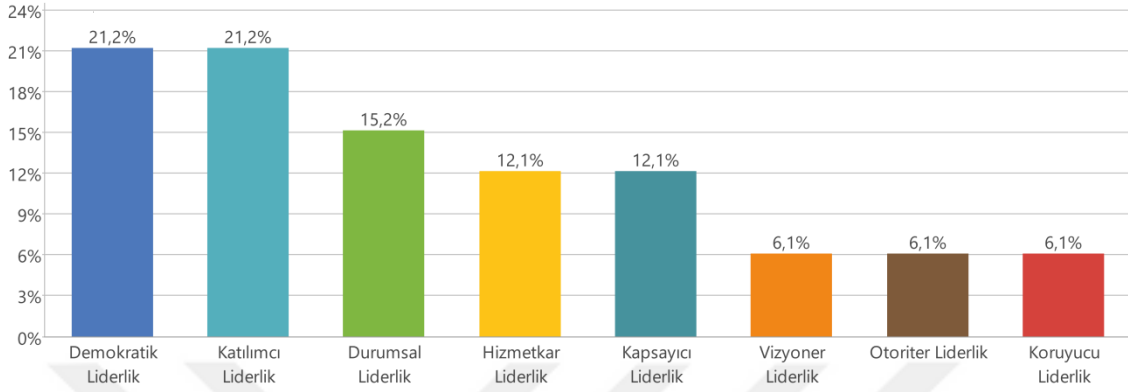
“Lider önemlidir tabii ki bizim gerçi tüm toplumlarda da öyledir sığsız çoban olmaz tabiri caizse. Yani organizasyonun sağlanması için birisine yetki verilmesi gerekiyor. O yetkisinde bulunduğu kişilerin daha iyi çalışmaları, daha iyi organize olmaları, daha motivasyonları sağlamaları için yani onların başında birinin bulunması gerekiyor. Bu kişi de liderdir. Lider olmazsa kendi başlarına olurlarsa belkide o süreci iyi tamamlayamayacaklardır. Her kafadan bir ses çıkacaktır. Ama onların başında bir lider olursa onları daha iyi değerlendirir, daha iyi yönlendirir, daha iyi motivasyonlarını sağlayabilir. Hedeflerini şirketin amaçlarına daha iyi ulaştırabilir diye düşünüyorum.”

Katılımcılar lideri tanımlarken liderin özellikleri üzerinden tanımlamayı tercih etmişlerdir. Katılımcılardan lideri “Rehberlik Eden” şeklinde tanımlayan sayısı en fazla iken onu “Adil ve Dürüst Olmak” özelliği takip etmiştir. Lider “Vizyonerdir” “İdarecidir”, “Organize Edendir”, “Hedefe Yönlendirendir” diyenlerin sayısı da dikkat çekici düzeydedir.

Katılımcıların lideri tanımlarken kullandıkları kavramlarla oluşturulan kod bulutu aşağıda Şekil 11’de gösterilmiştir. Kod bulutunda koyu renkli ve büyük puntolarla gösterilen kavramlar diğer kavramlara göre daha sık olarak mülakatlarda lider özelliği olarak telaffuz edilmiştir. Örneğin katılımcıların önemli bir kısmı liderin rehberlik yapan rolüne vurgu yaparken nispeten daha az katılımcı liderin cesur olduğuna değinmiştir.



kısmı ya katılımcı ya demokrat ya da kapsayıcı liderlik türlerinin örgütlerinde hakim olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum Türkiye’de hemen hemen her iki örgütten birinin kapsayıcı iklimi önemseydiği ve uyguladığı sonucunu doğurmuştur.



**Grafik 7: Örgütlerde Uygulanan Liderlik Tipleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

#### 4.7.3. Katılımcıların Liderlik Özellikleri

Mülakat yapılan katılımcılara liderlik özellikleri sorularak genel bir değerlendirme amaçlanmıştır. Katılımcıların kendi liderlik özelliklerini tanımlamaya yönelik ifadeleri kod bulutu ile aşağıda Şekil 12’de gösterilmiştir. Katılımcıların 3’de 1’i açık iletişim kurduklarını ve böylelikle etkin bir yönetim anlayışına sahip olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların dikkat çekici bir kısmı adil, yenilikçi, paylaşımcı, topluma faydalı olmaya çalışan, inançlı, katılımcı vb. özelliklerle kendilerini tanımlamışlardır. Kendini İslami lider, kapsayıcı, mutlu çalışma ortamı oluşturmaya çalışan, mütevazı liderler olarak tanımlayan katılımcı sayısı ise her bir özellik için 4 kişi ile sınırlı kalmıştır. Diğer özelliklerin tekrar edilme sayısı 3 ve altıdır.

“İnançlı” kategorisinde yer alan 5 adet üst düzey yönetici kendini çeşitli nedenlerle İslami lider kategorisinde değerlendirmemekte ancak İslami liderin özelliklerini bir miktar taşıdıklarını ifade etmişlerdir.

**Topluma Faydalı Olmaya Çalışan**  
**Sorumluluk Sahibi Paylaşımçı Kapsayıcı**  
**Samimi Babacan- Sevecen Hizmetkar**  
**Kibar-Nazik Saygılı Mütevazı Katılımcı Adil**  
**Sabırlı Açık İletişim Kuran İslami Lider**  
**Dürüst İnançlı Otoriter Demokrat Yenilikçi**  
**Yardımsever Vizyoner Vicdanlı**  
**Mutlu Çalışma Ortamı Oluşturmaya Çalışan**  
**Mentorluk Yetkinliği Fazla**

**Şekil 12:** Katılımcıların Liderlik Özellikleri

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

#### **4.7.4. Liderlik Davranışlarının İşletme Başarısına Etkisi**

Mülakatlarda liderlerin tutum ve davranışlarının kurumlarının başarısına olası etkilerini incelemek amacıyla “Liderin davranışlarının işletmenin başarısı açısından önemli olduğunu düşünür müsünüz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap veren 32 katılımcı da liderin davranışlarının işletmelerinin başarısına etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bazı katılımcıların cevapları ise şu şekildedir;

K8;

“Evet, kesinlikle, söylediği sözü yapan, yani bi cümle vardır ya söylediğini yapan, yaptığını uygulayan yani bu şey çok önemli tabii ki burada liderin davranışı kesinlikle işletmenin başarısına yansıyor,”

K16;

“Liderin özelliği üretimi, hizmeti, şirketin sürekliliğini, müşteri memnuniyetini, personel memnuniyetini hepsini çok ilgilendiriyor”

K23;

“Burda liderin davranışı işletmenin başarısı için önemli bir faktördür. Liderin davranışı başarıyı da beraberinde getirir. Çünkü o lider ki iyi bir müdür seçmiş, iyi

bir insan kaynakları seçmiş, kendine bağlı ekibi iyi yönetebiliyorsa bu durumda başarı kaçınılmaz oluyor. Kitleleri sürükleyen aslında liderlerdir.”

K25;

“Sabahleyin işe girerken ses tonun düşükse o gün işler düşük, bitti, hiç bunun lamı cimi yok, lider eğer yürürse çalışan emekler, lider koşarsa çalışan yürür, lider emeklerse çalışan oturur.”

K29;

“Kesinlikle evet, söylediğini yapması yaptığını adaletli yapması yani sözüne ve davranışına güvenilen insan olması başarıyı hem ruhsal anlamda hem de fiziki anlamda etkiler diye düşünüyorum.”

Katılımcıların çoğu liderin çalışanlarına yön verdiği, örnek olduğu ilkesinden hareketle “lider ahlâki değerlere sahipse şirket bir adım öndedir”, “lider çalışkansa çalışanlar da çalışır”, “lider kendini ne kadar geliştirirse şirket de o kadar gelişir” gibi ifadelerle liderin işletme ve çalışanlar üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplar araştırmada kapsayıcı bir iklimi oluşturacak ve devamlılığını sağlayacak kişinin de lider olduğunu göstermektedir.

#### **4.7.5. Liderlikte Maneviyatın Gerekliliği**

Araştırma kapsamında liderlerin manevi yönlerinin güçlü olmasının örgütler açısından nasıl bir etki yapacağı da araştırılmıştır. Katılımcılara “Lider için maneviyat gerekli midir?” olarak sorulan soruya bütün katılımcılar “Gereklidir” şeklinde cevap vermişlerdir.

Katılımcılar bu soruya “Gereklidir” diye cevap verdiklerinde akabinde maneviyat olmayan bir liderin olamayacağını, maneviyatın liderin benimsenmesinde, ahlâki değerleri iş ahlâkına yansıtmasında, başarısında, çalışanlarını amaca yönlendirme, motivasyon ve sağlıklı bir iletişim kurabilmesinde oldukça önemli olduğunu ifade etmişleridir. Hatta çoğu katılımcı maneviyatı evrensel boyutta değerlendirip maneviyatsız bir liderin lider olamayacağını ve başarıya ulaşamayacağını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar maneviyatın diğer özelliklerle birlikte liderde var olması gerektiğini liyakat gibi gerekli bir unsur olduğunu da ifade etmişlerdir.

Katılımcıların bir kısmının cevapları şu şekildedir;

K6;

“Maneviyat elbette gereklidir. Maneviyatı olmayanın bence çalışan hakkına hukukuna göz atmayacağını düşünüyorum. Allahın rızasını almadan hiçbir şeyin sonuca ulaşmayacağını düşünüyorum. Onların duasını almadan hani paraları gününde yatmadan, maneviyatı olan bir arkadaş zaten elinden geldiğince maaşları gününde yatırır, haklarını yemez, bu manada Allah rızası alır ve çok önemlidir bu da. Maneviyat kesinlikle gereklidir yani.”

K16;

“Ahlâk, maneviyat bence çok önemli inancınızı, mezhebinizi kenara bırakın genel geçer dürüstlük, işinizi güzel yapmanız, çalışanlarınıza iyi davranmanız, adaletli, doğru hem çalışanlarınıza hem müşterilerinize, yalan söylememeniz çok önemli. Maneviyat kesinlikle gerekli, maneviyattan kastımız genel geçer alışkanlıklar, kurallar, ahlâki pratikler. İllaki bir dine mensup olmanıza gerek yok.”

K18;

“Maneviyatsız bir liderin ben şahsen özellikle bizim coğrafyada ben başarılı olacağına inanmıyorum. Maneviyat kesinlikle gereklidir.”

K20;

“Maneviyat gereklidir. Bir kere vatanını sevmeniz bir maneviyattır, işinizi sevmeniz bir maneviyattır. Belli dini ahlâki değerlere sahip olmanız maneviyat. Burda şunu söyleyeyim biz bir takım kanunlara tabiyiz. Yasal olan herşey etik ve ahlâki olmayabilir. Burda maneviyat lazım. Biz bir şekilde sayıştaya cevap verimiz, mahkemeye cevap verimiz ama büyük mahkemeye cevap veremeyiz. Anadolu insanının ferasetine çok güvenirim. Bizim insanımız fetvayı müftüye sor sonra dön kalbine sor derler. Sizi kandırabilirim ama kendimi ve büyük mahkemeyi kandıramayabilirim. Onun için lider için maneviyat gereklidir. Bu her zaman islami inançlar olarak akla gelmeyebilir. Dürüstlük, karnım acıkınca yemek yemek gibi doğal bir şey insan olmanın bir parçası.”

K24;

“Kesinlikle gereklidir. Maneviyat olmadan aslında bir liderlik olmaz. Sadece makineleşiriz maneviyat olmadığında insani bir değer olmaz. O yüzden maneviyat



her zaman olmazsa olmazımız. Biz zor zamanlar geçirdiğimizde parayı aramıyorduk. Maddiyat herşekilde temin edilebilir rızkı veren Allah'tır inancıyla hareket ettiğimiz için. O maneviyatı onunla birleştirebildiğinde insan mutlu olabiliyor. Benim şahsi görüşüm.”

K27;

“Bizim maneviyatımız, inanç yönümüz manevi değerlere bağlı olduğumuz için ben gerekli olduğuna inanıyorum. Dini değerlerde vardır bunun içinde, duygusal değerlerde vardır. Etik değerler de vardır. Ahlâk vardır, dürüstlük vardır. Bunlar bir liderde bulunmalıdır olmazsa olmazdır yani.”

#### **4.7.6. Liderlik Kavramı Kod Matrisi**

Liderlik ile ilgili kod matrisi çalışmanın sonunda Ek-4'te sunulmuştur. Kod matrisinde liderlik ile alakalı olarak katılımcılara sorulan sorulara verilen yanıtlar küçük sembollerle ifade edilmektedir.

#### **4.8. İslami Liderlik Kavramının Analizi**

Araştırma kapsamında incelenen temel konulardan birisi de “İslami Liderlik” kavramıdır. İslami lider kavramından katılımcıların ne anladığı, İslami liderin özellikleri ve geleneksel liderlikle İslami liderliğin arasındaki farkları tespit etmek amacıyla 3 soru sorulmuş ve elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Bölüm 4.8.1'den bölüm 4.8.3'e kadar olan alt bölümlerde mülakat soruları detaylı analiz edilirken bölüm 4.8.4'te ise kod matrisine yer verilmiştir.

##### **4.8.1. İslami Liderlik Kavramı**

Katılımcıların öncelikle İslami liderlik kavramı hakkında bilgi ve görüşlerini tespit etmek amacıyla “Daha önce işletmelerde İslami liderlik kavramını duydunuz mu? Bu kavramdan ne anlıyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. 31 katılımcı daha önce İslami liderlik kavramını duymadığını belirtmiş ve sadece 2 katılımcı ise bu kavramları duyduğunu ifade etmiştir. “Duydum” diyen 2 katılımcıdan biri İslami kurumlar için duyduğunu işletme yöneticiliğinde duymadığını ifade ederken, diğer katılımcı ise iş adamları derneklerinden ve sivil toplum kuruluşlarında (STK) okuduğu yayınlardan duyduğunu ifade etmiştir. İslami liderlik kavramının işletme yöneticiliği açısından ne

manaya geldiğine yönelik sorulan soruya katılımcıların bazılarının verdiği cevaplar şu şekildedir;

K33;

“İslami lider ne yapar bence Allah’ın emirlerine, yasaklarına, sünnete uygun davranır çalışanlarına. İşyerinde de evinde de İslami lider olman lazım. Topluma karşı İslami lider olmanız lazım. Ben böyle bir bütün olarak düşünüyorum. Kul hakkıysa kul hakkına her yerde riayet edeceksin. Bunları yapabiliyorsanız bence işyerinde İslami lider olursunuz.”

K23;

“İslami lider dediğimizde şöyle bir şey zihnimde canlanıyor; Bir işte öncüysen İslam dininin sana verdiği değerleri üstünde hissettirmen lazım karşı tarafta. Sen birinin hakkını yemiyorsan sen ondan korktuğundan değil veya hukukun seni cezalandıracağından değil dininden dolayı, mensubu olduğun dinin buna müsaade etmediğinden dolayıdır. Bunu hissettirmen lazım.”

K21;

“İslami liderlik milli manevi değerleri baz alan yapılardaki liderlik anlayışıdır. Yönetim organizasyon yapılarını İslami ilkelere göre yürüten liderlere İslami lider diyebiliriz. Bunu hep daha çok İslami kurumları duyduk aslında yani kapitalist şirketler için hiç duymamıştık ama bence benim kendi şeyim devlet kuruluşunda da bir işletmede de İslami liderlik özelliği gösterilmesi gerekiyor. Çünkü biz kendi şahsım için kendi dinimden memnun olduğum için İslam din anlayışının mutluluk getireceğini düşündüğüm bir kuruluştaki hatta başka bir dinde de olsa insan İslami değerlerle hükmetme projeksiyonunda olması faydalı olur kuruluşa.”

K19;

“İslami liderliği hastane uygulamaları ile bağdaştıramıyorum ama ahlâki açıdan değerlendiriyorum. Mesela burda kimseye karışmıyoruz. İslami lider bence liderliğini İslamiyetle empoze etmeye çalışan, yansıtmaya çalışan biridir.”

K18;

“İslamın değerlerinin evrensel değerlerle birleştirilmesi dolayısıyla bu değerlerin bilmeyenler tarafından tanınması, kabul edilmesi gibi geliyor bana. İslami liderlik İslamın güzellikleriyle bilmeyen aynı düşüncede olmayan milletlerin tanışması, bu

fırsatın değerlendirilmesi gibi geliyor bana. O güzellikler bizde değil İslamın güzelliği onu da işte yaşayarak yaşatmaya çalışıyoruz.”

K16;

“İslami liderlik kavram olarak konuşulduğu zaman liderin, yöneticinin ya da yönetim kademesinin daha İslami kavramlarla, değerlerle yapıldığı bir yönetim anlayışı diye anlıyorum.”

K15;

“İslami liderlik ben şöyle anladım; yani İslama inanmış bir yöneticinin liderliği. İslam dini yüce bir din. En gelişmiş din veya nasıl söyleyeyim tamamlanmış din. Bir de hani İslami olarak dinin kurallarına göre bir yönetici anlıyorum. İslamı yaşayan bir yönetici.”

K13;

“Bence İslami liderlik kavramı olması gereken bir şey inançları zayıf olan bir lider verimli ve randumanlı olacağını düşünmüyorum. Sonuçta biz hepimiz Müslüman bir ülkede yaşıyoruz. Müslüman bir ülkede çalışıyoruz. Evet benim Gayrimüslim çalışanlarım da var. Ama çoğunluğumuz Müslüman olduğu için İslami kavramlar ya da İslami liderlik vasfı taşımıyorsa bir idareci ya da yönetici çok da randumanlı ve başarılı olacağını düşünmüyorum.”

Bu görüşlerin yanı sıra İslami liderlik kavramının işletmeler açısından uygun olmadığını belirten katılımcılar da söz konusudur. Katılımcıların bir kısmı “İslami liderlik” kavramını çeşitli sebeplerle uygun bulmamışlardır. Kimisi dini kuralların özel yaşantıda olmaması gerektiğini, iş yaşamında anlamlandıramadığını savunurken kimileri günümüz ekonomik sistemi (kapitalizm) içerisinde, kurallar farklı işlerken bunun uygulamasının zor olduğundan bahsetmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise global, çok uluslu örgütlerin “İslami lider” kavramı ile ön plana çıkmasının uygun olmayacağını, toplumsal algının bazılarını dışarda bırakacağı endişesini taşıyarak kavramın isminin değiştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Kimileri de daha evrensel bir kavram kullanılması gerektiğini sığ bir bakış açısı çağrıştırdığını, kalıplara soktuğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise kavramın ismini beğenmeyerek dinin en tepede, en kutsal, nirvana olduğunu bu ismi kullanarak hataların dine mal edilmemesi gerektiğini savunmuşlardır.

Aslında bu görüşlerin birçoğu “İslami lider” kavramının ismen değişmesi gerektiğini savunurken yönetim alanında içerik olarak çok önemli bulduklarını ve mutlaka yönetim anlayışında bu yaklaşıma ihtiyaç olduğunu, iman, ibadet, takva kişinin kendi ile ilgili iken, İslam'ın getirdiği ahlâki değerleri yaşayan ve yaşatan liderlere sistemin ihtiyacı olduğunu savunmuşlardır. Böyle bir liderin başarıyı yakalayacağını ifade etmişleridir. Hatta katılımcıların bir kısmı isim önerisinde bulunmuşlardır. Bu anlamda literatürde “İslami lider” olarak geçen kavrama farklı bir bakış açısı kazandırılmış ve isim önerisi sonuç kısmında sunulmuştur.

Bu doğrultuda fikir beyan eden bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

K26;

“Bizim gibi global yönetiyorsanız İslami bir şirket olacam gibi bir kavramı kullanamazsınız. Dolayısıyla İslami bir işletme olmayacağı gibi İslami bir liderlikte olmaz. Bizler Müslüman iş adamlarıyız. Belli bir kimliğimiz var. Ben kurulduğu günden beri Müsiad üyesiyim. Herkes de benim Müsiad üyesi olduğumu bilir. Ama bütün bunların yanında en önemlisi ahlâk, ahlâki değerlerimiz ya da örnekliğimiz. Benim işte gidip güzel bir mescit yapıyor olmam, gidip namazımı mescitte kılmam ya da çevremizde olan insanların gelişi, gidişi, duruşu vs. çalışan bayanlarımızın ya da erkeklerin kılık kıyafetinin kurum kimliğine uygun olması vs. bütün bu örnekler bizim Müslüman kimliğimizi ancak ortaya koyabilir. Ama şirkette İslami liderlik açıkçası çok oturmadı şey olarak. Helal haram bizde çok hassastır. Kullandığımız katkı maddelerinde şirkette asla harama veya harama yakın hiçbir şey katmayız. Bütün çalışanlarımız buna riayet ederler. Dolayısıyla bunların hepsi patronların koymuş olduğu değerlerdir. Bizim şirkette asla siyasetle kimse uğraşmaz, konuşmaz. Çünkü herkesin belirli bir siyasi görüşü olabilir. Biz bir işletmeyiz bu işletmede müslüman ve gayri müslim çalışanlarımız var. Ondan ziyade genellikle ahlâk ve iş bilgisi ön plana çıkmaktadır.”

K29;

“Ben İslami liderlik olarak bakmayı çok sağlıklı bulmuyorum ama insani liderlik erdemli işletmelerde bunu kastettim çünkü İslam ve inanç bireyleri muhattap alan hesaba çeken o bireylerden de toplum oluşturmayı amaçlayan şeydir. İnsanların yaptığı yanlışların ve hataların inançları kurban etmesine mücadele etmek lazım, yani İslami liderlik kavramının yanlış olduğunu düşünüyorum. Ama insani liderlik olur, o insan İslamsa yani Müslümansa ona birşey katıyorsa o kadar kıymetlidir o

zaman İslamına da kıymet kazandırmış olur. Ama insanı kıymetli değilse İslamı orda insanların hatalarına kurban etmemek lazım yani İslam biraz daha orda soyuttur, değerseldir. Onu hayata geçirdiğin nispette kıymetli olursun yani din soyuttur, onu pratiğimize kurban edemeyiz o idealdir, kıvıl elmadır, nirvanadır, hirasıdır, en üstün değerdir. O değeri biz yaşanır kılarak yere indiririz ama kıymetini değerini verebiliriz ya da veremeyiz. Birileri onu yakalamak için hep yürüyecektir koşacaktır yakaladığı oranda kıymetlenecektir ama İslam hala o kıymetinde orda nirvanasında duracaktır. Benim hatalarım onun bedeli olamaz. Bir Müslüman lideri Müslümanca hesaba çekebilmek için İslami bir ortama ihtiyaç var. Siz beni gönderiyorsunuz Amerika'ya bana diyorsunuz ki buranın iklimi yaşam ortamı kapitalist bir ekonomi paranın sermayenin şekillendirdiği bir ilişki biçimi sen burda bana diyorsun ki İslami liderlik yap veya farketmiyor Türkiye olsun, benim İslamım orda tadını rengine veremiycek çünkü yaşadığı şart, vitamin buna uygun değil. Dolayısıyla ben bir İslami liderim desem yapamayacağım için kime zarar vereceğim İslama ve kendime. Bunun için kaçınıyorum yoksa bir Müslüman kendini inandığını temsil etmede tarif etmede çekingen davranamaz. Yani ne diyelim sosyalistim diyeceğim ama üretim araçlarının devletleştirilmesine karşı çıkacağım. Dolayısı ile insani dersek, insani olanın insani olduğuna da inanıyorum.”

K12;

“İş hayatı içerisinde birşey ifade etmiyor. Ben iş hayatında sonuca bakarım. Gelir, gider, sonuç. Yani bunun herhangi bir dini inançla alakasının olacağını düşünmüyorum.”

K20;

“İslami liderlik yapıyor olsam örneğin faizden kaçmam lazım. Şirket olarak bahsediyorum. Bunu yapma şansınız yok. Dolayısıyla İslami liderlik şu anda zor mevcut kapitalist sistemde. Şey derlerya Romadaysanız Romalı gibi davranacaksınız. Biz şu anda kapitalist sistemdeyiz mecburen kapitalizmin çarklarını yağlayacağız mümkün olduğu kadar. Seçebildiğiniz kadar İslami lidersiniz. Kamu bize diyyorki parayı orda boş tutma kardeşim faize yatır. Tamam eyvallah. Onun dışında seçebiliyorsam yılbaşında insanlara içki dağıt demiyor kamu. Onun yerine ne bileyim kandilde simit dağıtırsınız. O anlamda birşeyler yapabilirsiniz. Seçmeli tarafta İslami liderlik yapmalısınız.”

Katılımcıların İslami liderlik hakkında ne düşündükleri ile ilgili oluşturulan kod bulutu aşağıda Şekil 14’de gösterilmiştir.

**Çalışanlara Dini Liderlik Yapma**  
**Kadına Kıymet Veren**  
**Dini Kurallara Göre Yaşama**  
**Ahlaki Değerleri Önemseme**  
**Maneviyat Kapsayıcılık Liyakat ile iş yapma**  
**Adil Olmak**  
**Dini Kurallara Göre Yönetim**

**Şekil 13:** İslami Liderlik Kavramının Katılımcılar Tarafından Tanımlanması

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu İslami liderlik kavramının işletme yöneticiliği açısından ne manaya geldiğine yönelik sorulan soruya; İslami kullara göre yöneten veya dini yaşayan ve yaşatan olarak cevap vermişlerdir. Geriye kalan kısım ise kavramı İslami liderin özellikleri üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Örneğin dürüst olmak, adaletli yönetim, yardımsever olmak, hakka hukuka dikkat etmek, vicdan ve etik kavramları üzerinden, maneviyatı kuvvetli, liyakat esaslı, dosdoğru bir yaşam şekli olan, toplumsal bütünlük, kadına değer veren, saygı vb. kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Bunun yanı sıra bir katılımcı “evrensel değerlerin İslami değerlerle bütünleşmesi” açıklaması ile anlamlandırmıştır.

#### **4.8.2. İslami Liderlerin Taşınması Gereken Özellikler**

Araştırmada katılımcılara ayrıca “İslami lider için hangi özellikler gereklidir?” şeklinde bir soru sorulmuş olup verilen cevaplar kodlanarak aşağıda Şekil 14’te sunulmuştur. Cevaplar işletme yönetimi açısından, kişisel özellikler açısından ve dini değerler açısından olmak üzere 3 alt temada kategorize edilmiştir.

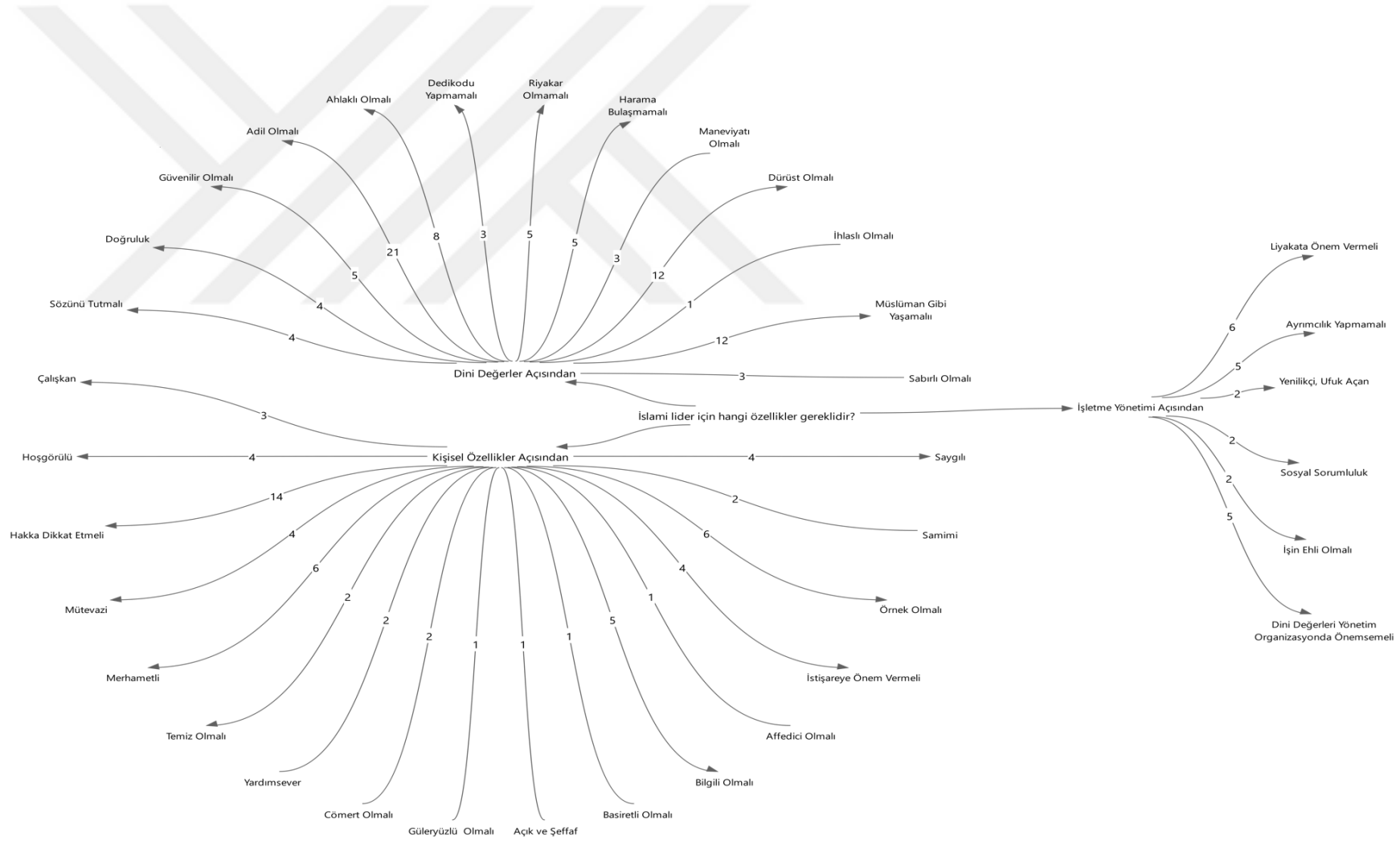
İşletme yönetimi açısından verilen cevaplar incelendiğinde İslami liderin en çok liyakata önem veren bir yapıda olması gerekliliği üzerinde durulmuştur. İşin ehline verilmesi ilkesinin İslam dini açısından önemsendiği gibi katılımcıların önemli bir kısmı örgütlerde liyakatli kişilerin istihdam edilmesinin gerekliliğine değinmiştir. Katılımcılar ayrıca ayrımcılık yapılmaması, eşitlik esasının ve dini değerlerin yönetim organizasyonda önemsenmesi gerektiğini de ifade etmişlerdir.

Kişisel özellikler açısından verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmının (neredeyse yarısının) İslami liderin hakka dikkat etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çalışanların haklarının zamanında ve tam olarak ödenmesinin İslami liderin sorumluluğunda olduğu ve böyle bir liderden temel beklentinin hakka dikkat etmek olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca İslami liderin merhametli, örnek, saygılı, mütevazi, istişareye önem veren, bilgili vb. özelliklerine de değinilmiştir.

İslami liderin dini değerler açısından taşıması gereken özellikler olarak ise adil olma çok yoğun bir şekilde vurgulanmıştır. Her 3 katılımcının 2 tanesi adil olmayı önemsemiş ve İslami liderin adil davranması gerektiğini belirtmiştir. Adaletten sonra İslami liderlerden en çok beklenen diğer bir davranış ise dürüstlüktür. İslami liderin çalışanlarına karşı dürüst davranmasının performans ve bağlılıklarına olumlu katkı yapması beklenmektedir. İslami liderlerin Müslüman gibi yaşaması gerekliliği yine her 3 katılımcıdan neredeyse 1'inin ifade ettiği bir özellik olmuştur. Harama bulaşmamaları, sözlerini tutmaları ve yalan söylememeleri diğer beklenen özellikler olarak ifade edilmiştir.

Adalet, eşitlik, doğruluk, dürüstlük, liyakat ve hakka dikkat etme, Müslüman gibi yaşamak vb. özelliklerin ön plana çıkması İslami lider kimliğini taşıyan yöneticinin bu özelliklere çok dikkat etmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Aksi halde araştırma bu özellikleri taşımayan bir yöneticinin kendini İslami lider olarak atfetmesinin mümkün olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Bu tanımlamalara istinaden örgütlerde İslami lider kimliğini taşıyan yöneticilerin aşağıda Şekil 14'te belirtilen özellikleri taşımaları katılımcı üst düzey yöneticiler tarafından arzu edilmektedir.



**Şekil 14: İslami Liderlerin Taşınması Gereken Özellikler**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur



#### 4.8.3. İslami Liderlik ile Geleneksel Liderliğin Farkları

Araştırma kapsamında katılımcıların İslami liderlik ile geleneksel liderlik arasındaki farklılık algılarını ölçmeye yönelik olarak “İslami liderliğin diğer geleneksel liderlikten nasıl bir farkının olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar önemli oranda aralarındaki farklılıkları tespit ederek yorumlamışlardır.

İslami liderliğin geleneksel liderlikten farkı yoktur diyen 5 katılımcının ortak görüşü ise; “Ahlâki değerleri taşıyan insandır, insan ister Hristiyan olsun ister Musevi, eğer İslami liderin taşıması gereken vasıfları taşıyorsa aynıdır, farkı olmaz” şeklinde yorumlamışlardır. Katılımcıların İslami liderin taşıması gereken özelliklerden iman ve ibadet özelliğini göz ardı ettikleri sadece ahlâki değerler üzerinden yorum yaptıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların bir kısmının cevapları şu şekildedir;

K28;

“Bence biraz daha olayda inanç olduğu için biraz daha hakta hukukta adil olur. Geleneksel lidere göre daha adil olur diye düşünüyorum. Çünkü bir de orda Allah'la ilgili bir husus var. Hani bir vicdan muhasebesi var. Orda sadece gelir olmaz karşıdakini de düşünme olur. Ben biraz öyle yorumlarım. Bence bir duruş farkı olur. Yaşam tarzı farkı olur. Bir gelenekçi veya ne bileyim günümüz çağındaki bir lider çok farklı bir yaşam tarzı varken İslamiyetçi anlayışa sahip bir liderin İslam dinine göre ticari yaklaşımları da farklı olur. Niye dersiniz o bir ticari girişime girerken o işin islami olup olmadığına bakar. Atıyorum alkol satışına gider mi alkol üretimine bakar mı? veya İslamiyetin kabul görmediği birçok şey var o işlere girmek ister mi? veya ne bileyim mesela turizm sektöründen bahsedelim. Turizm sektöründe birçok işletme vardır İslamiyete uygun olmayan. Bir İslami liderin bakış açısı ile o sektöre günümüz çağındaki bir liderin bakış açısı farklı olur. Onun için birçok perspektiften farklılık vardır.”

K27;

“Bana göre İslami liderin özellikleri geleneksel liderlikten daha fazla. Daha fazla üstün yanlarının olduğunu düşünüyorum. Özellikle ahlâk, maneviyat, dürüstlük anlamında daha ağır bastığını düşünüyorum.”

K26;

“Bize hep şu öğretildi; eğer siz sadece kapitalist sistemin değerleriyle yükselmeye çalışırsanız az önce bahsettiğimiz işte sosyal sorumluluk, ahlâki değerler vb. bu işler merdiven gibidir. Evet işletme sayısal olarak bir yere gelir ama bu dediğimiz diğer unsurlar ahlâk, adalet vb. uygulanmadığında bir basamak ileri gidemez. Dolayısıyla seküler liderliğin olduğu işletmelerin çok uzun vadeli olabileceğini düşünmüyorum açıkçası. İslami liderlik ile geleneksel liderlik arasındaki en büyük fark o olabilir. İkindisi mesela çok bize insan gelmiştir. Bizden daha yüksek maaşla çalıştığı yerden bizde daha düşük maaşla çalışmaya gelmiştir. Neden? dediğimizde ahlâk ve ortam güzelliği olarak bunu tarif eder. İbadetini rahat rahat yapmak olarak tarif eder. Adam mesela cuma günü namaz vaktine toplantı koyuyor mesela. Bunu kasıtlı olarak yapıyor. Ya da çalışanlarına alkollü ortamlarda yemekler vb. şeklinde bir takım mobbingleri uyguluyor. Dolayısıyla geleneksel liderlik, az önce bahsettiğimiz değerlerine, hayat tarzlarına değer vermediği gibi hatta onları değiştirmeye çalışan bir yaklaşım izliyor.”

K20;

“İslami liderin dışarıya baskı vermeden Müslümanlığı hissettirmesi lazım tavır ve davranışlarıyla. rnek olarak hissettirmesi lazım. Seebildiği yerde İslami kuralları seçmesi lazım. Ama bunu bir reklam gibi etiket gibi şov gibi yapmaması lazım. Bizim böyle bir derdimiz var. Biz aslında şu anda müslüman olarak kime örnek olabiliyoruz ki? Bana bakıp kimse Müslüman olmaz ben onu söyleyeyim. Geleneksel liderden farklı olmalıdır İslami liderin.”

K16;

“Tabi farkeder. Biz uluslararası ticaret yaptığımız için farklı kültürlerden, dinlerden coğrafyalardan insan gelir. Burda mesela hergün bir Danimarkalıyla, İngilizlerle, Fransızlarla iki hafta önce Amerikalılar burdaydı. Bunlarla global bir şirket olduğumuz için doğal olarak yemeğe gidiyoruz, gezmeye gidiyoruz ben onlara gidiyorum. Danimarkaya gidiyorum, Almanyaya gidiyorum, New York'a gidiyorum. Ne oluyor onları görmüş oluyorum. Onların kültürünü iş yapma şekillerini görmüş oluyorum. Dolayısıyla neyi karşılaştırmış oluyorum bir Müslüman işverenle bir Hristiyan işvereni. Bir kişi ben müslümanım der. O kişinin günlük hayatında İslam dininin farzları ile alakalı birşey bulamazsınız ama çok iyi bir lider olabilir. Çok iyi bir yönetici olabilir. Bayram namazına da gitmiyordur,

Cuma namazına da gitmiyordur, Oruç da tutmuyordur, zekât da vermiyordur ama adildir, doğrudur, dürüsttür. Buna İslamiyeti katarsak ne olur. Daha değerli olur. Daha güzel olur. Ben işimi yaparken dikkat ediyorum inançlarıma göre peygamberimiz bu konuyla alakalı hadislerinde ne demiş? Örneğin doğruluk, doğru olma, doğru söz. Bir kişi inançlardan bağımsız olarak da bunu yakalayabilir günün sonunda ama benim farkım diyorum ki ben bunu yakalarım ama inandığım değerleri de yanıma alarak ben bunu daha katma değerli daha güzel bir halde çünkü onu daha ete kemiğe büründürüyorum, süsleyebiliyorum hani inançlarım doğrultusunda. Diğer türlü belki çok basit yavan kalacak”

K15;

“Ben şöyle farklı görüyorum çünkü İslami lider alkol almaz. İslami lider daha temizdir, daha hassastır kişileri kırmamak için hassasiyet gösterir. Bu konuda yanlış yapmaktan korkar çünkü hesap vereceği bir Rabbi vardır, yaratıcısı vardır. Ona hesap vermek zorunda olduğu için mümkün mertebe hata yapmaktan sakınır. Ben bunu görüyorum. Yani inancı biraz zayıfsa hata yapmakta beis görmüyor. Alkol almakta bir beis görmüyor. Sonra bakıyorsunuz alkol gündüz de alıyor. Bu bakıyorsunuz onu işletme yönetiminde başarısız kılıyor. Bu daha önce yaşanmış birçok örnek anlatıldı ondan hareketle söylüyorum. Daha önce İslami hassasiyeti olmayan yöneticilerin burda ahlâken kabul edilemeyecek şeyleri yaptığını duyduk. Bu yüzden İslami liderin, yani İslami hassasiyeti olan liderin diğerlerine göre daha başarılı olacağını düşünüyorum.”

K12;

“Kesinlikle farklıdır. Hümanisttir herşeyden önce, paylaşımcıdır. Sadece yönetici olarak düşündüğünüzde halden anlayan, hepimizin aynı gemide olduğunu bilen bir lider profili çıkıyor benim zihinsel olarak karşıma. İslami liderliğin açık ara çok daha pozitif birşey olduğunu düşünüyorum.”

K5;

“Ben bu şirkette profesyonel bir yöneticiyim. Birinci hedefim şirkete tabii ki katkı sağlamak, şirketi büyütmek. İşte dünya çapında bir şirket haline getirmek. İkinci amacım da burdan gelir elde etmek, çocukluğumun geçimini sağlamak. Ama İslami liderlik dediğiniz zaman olay çok daha böyle maneviyatlı bir boyuta geliyor. Burda sizin amacınız o hangi kurumun liderliğini yapıyorsanız onu İslami hassasiyetleriniz çerçevesinde büyütmek, ikincisi İslami hassasiyetle büyüttüğünüz

bu kurumu örnek olarak insanlara anlatabilmek. Dolayısıyla yani bir İslami liderlik dediğiniz zaman bunun zaten birinci hedef; sevap. Bizim profesyonel yöneticilikte kâr, para orda sevap. O şekilde düşünmek lazım. Dolayısıyla ideal anlamda dersiniz ne olur. Bir dürüst olması lazım, iki güvenilir olması lazım yani İslami hassasiyetler bunu gerektiriyor. Üçüncüsü muhakkak profesyonel yöneticilerden farklı olarak eğer İslami hassasiyeti varsa nasıl bireysel olarak bir zekât verme zorunluluğu varsa, İslami hassasiyeti olan liderlerin ya da şirket yöneticilerinin de sosyal sorumluluk projelerini ona göre çok etkin olarak yerine getirmeleri gerekir. Benim burda tanıdığım bir şirket var. Her sene kârının belli bir bölümünü alır yoksul öğrencilere, ailelere ve çok yüksek rakamlar, hayal edemeyeceğiniz yüksek rakamlarda çünkü islami hassasiyetleri olan bir şirket. Oturuyor öğrencileri her zaman dolaştırıp bakar, hangi öğrencinin ayağında ayakkabısı yok onları not alır, müdürle görüşür hepsini aldırırlar. Bu gibi hassasiyetlerin yüksek olması gerekiyor.”

K1;

“Farklıdır tabi ya orda şimdi bi tanesinde duygu var, bi tanesinde duygunun olmadığı tamamen profesyonellik var bence...”

Araştırma katılımcılarının vermiş oldukları cevaplara göre İslami liderler ile geleneksel liderlerin farklılıklarını ifade eden başlıca davranışları gösteren kod bulutu aşağıda Şekil 15’de verilmiştir.

**Kurana ve Sünnete Uygun Davranmak**  
**Daha Adil olur Farkı Yoktur**  
**Para Tedariğinde- Ticari Yaklaşımında Fark vardır**  
**Ahlaki ve Manevi değerlerin ön planda olması**  
**Paylaşıcıdır İnsan Odaklıdır**  
**Hakka ve Hukuka dikkat edilir.**  
**Sosyal Yaşantıları Farklı Olur**

**Şekil 15:** İslami Liderlik İle Geleneksel Liderliğin Farklarına Ait Kod Bulutu

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Katılımcıların neredeyse yarısı “ahlâki ve manevi değerlerin İslami liderde daha ön planda olması” ve bunu geleneksel lidere göre bir kaynağa dayanarak yapması

farklılığını savunurken, yine katılımcıların yarısına yakın bir kısmı “Kur’an-ı Kerim ve sünnete uygun davranmak”, İslami lideri geleneksel liderden ayırmaktadır ifadesini kullanmışlardır. “İnsan odaklı olması”, “hakka hukuka dikkat etmesi”, “adalet anlayışı” ve “sosyal yaşantı” diğer önemsenen farklılıklar arasında yer almıştır.

#### **4.8.4. İslami Liderlik Kavramı Kod Matrisi**

İslami liderlik ile ilgili kod matrisi çalışmanın sonunda Ek-5'te sunulmuştur. Kod matrisinde İslami liderlik ile alakalı olarak katılımcılara sorulan sorulara verilen yanıtlar küçük sembollerle ifade edilmektedir.

#### **4.9. İslami Liderliğin İşyeri Kapsayıcılığına Etkisi**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik açık uçlu sorular sorulmuştur. Katılımcılara öncelikle “Sizce İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi nedir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların 28’i İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığını olumlu etkilemesini beklediklerini ifade ederken 3’ü olumsuz etkileyeceğini, 2’si ise çekimser kaldığını ifade etmiştir. Katılımcıların cevaplarının bir kısmı şu şekildedir;

K33;

“Bence İslami lidersen zaten kapsayıcı olmak zorundasın. Öyle din, dil, ırk ayrımı yapamazsın. Liyakat olması lazım. Efendimiz bile Kâbenin anahtarını bir Gayrimüslime verdiğine göre orda da bir liyakat aranmış. Efendimizin en çok dikkat ettiği şey liyakatmış ordu komutanlarını, valileri seçerken.”

K32;

“Birbiriyle iç içe girmiş kavramlar diye düşünüyorum. Eğer işyeri kapsayıcılığını yerine getirirseniz siz zaten aynı zamanda İslami liderlik yapıyorsunuz demektir. İslami liderlik kavramını oturtmaya çalışırsınız zaten bu otomatik olarak işyeri kapsayıcılığını ortaya getirecektir diye düşünüyorum.”

K8;

“Çok orantılı olduğunu düşünmüyorum. Şöyle hocam zaten insanın merkezinde varsa işyeri kapsayıcılığı zaten bu dinimizin gerektirdiği şeylerden oluyor. Onun için burada Ahlâk olmazsa olmazımız, işte ne bileyim istikrar olmazsa olmazımız, karakter olmazsa olmazımız, zaten bunlar olmazsa ne işyeri kapsayıcılığı ne bir

İslami liderlik vs. gibi birşeyin olacağını düşünmüyorum. Onun için yani tabii ki etkisi birbirine paraleldir. Ahlâki kısımdan İslamın kuralları var ya ahlâki kısımdan verdiği şey var ya kapsayıcılığı da kapsamalıdır diye düşünüyorum. Ahlâki değerler açısından düşündüğümüzde işyeri kapsayıcılığına etkisi olumludur.”

K22;

“Birbirini tamamlar derim. Olumlu bir etkisi vardır. İslami liderde bahsettiğiniz özellikler varsa kapsayıcı bir işletme oluyor onları dinleyen, fikirlerini önemseyen yani dolayısıyla ikisi birbiriyle örtüşür diye düşünüyorum.”

K29;

“Şöyle önce idealimizdekini biraz konuştuk biraz kendimize yaklaştırmaya çalıştık, ideal üzerinden konuşursak islami liderliğin kapsayıcı işletme anlamında çok iyi olacağına inanıyorum. Çünkü ben İslami olanı insani olanla kullandığım için bu zaten tartışma götürmez birşey, çünkü İslam vasattır dengedir, İnsan içindir, çevre içindir var olan içindir ben için değildir biz içindir, beraberlik içindir, insanlık içindir, kendi egosu kendi çıkarı olamaz dolayısıyla dünyayı ve dünya içinde olanları mülkü olarak göremez kendisinin olarak göremez. Bunu hakikatle yaparsa o zaman paylaşımcı, cömert, insancıl, empatili ama aynı zamanda gayretli çalışan en iyisini yapmak için çarpınan ve kendini insan ve insanlık için feda etmekten çekinmeyen ama kendini de kıymetli gören, fitratı, yaratılışı, insan olmak açısından böyle bir canlı dolayısı ile ondan iyi lider olur diye inanıyorum.”

K15;

“Ben İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığının daha yüksek olacağını düşünüyorum. Olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. İnsanlar arasında ayrım yapmadan bütün çalışanların fikirlerini alma konusunda İslami liderliğin daha yapıcı olduğunu görüyorum. Yani insanlar arasında ayrım yapmadan bunun dili, dini, bölgesi ya da ülkesi farklıymış o yüzden bunlara farklı davranalım düşüncesi olmaz İslami liderin. Bunun İslami hassasiyeti var, bu başı örtülü ya da açık, bu alevi ya da sunni gibi ayrımı yapmaz. Veya işte siyasi görüşleri açısından birilerini dışlamaz. O yüzden İslami liderliğin işletme kapsayıcılığı daha yüksektir.”

K13;

“Bence birbirlerini tamamlayan özellikler bunlar. İslami liderlik olmazsa kapsayıcı bir işyeri de olmayabilir. Kendi ırkında, dilinde, dininde insanları çalıştırarak

Üretim yapmayı tercih edebilir. Ama İslami liderlik olan yönetim biçiminde daha çok çeşitli elemanlarla çalışılabilir. Irk, dil, din, milliyet olmadan çalışılabilir. Hepsinin eşit ve adil bir şekilde idare edebileceğini dnyorum.”

K9;

“İslamın içinde olduğu herşey çok verimlidir. Hiçbir zaman eksi olmaz, hiçbir zaman nötr olmaz hep pozitif olur. Ama demin anlattığımız gibi yani o liderliğin kriterlerinin tamamına sahip olduğunuz zaman dini İslamı mubin kucaklayandır. Her dnceye her dine her dile her insana saygı duyan belki yegâne dindir. Ayrışma yapmaz, kişinin ibadetine göre ücret vermez, kişinin çalışmasına göre alnının terinin hakkını veren bir dnce yapısıdır. Bir yaşıyış şeklidir. Bir liderlik ruhudur İslami liderlik. Bu yapıya sahip olan İslami liderlik kapsayıcı bir işletmeye bereket verir, huzur verir. Herşeyden önce huzur verir. Huzur olan yerde verimlilik olur, verimliliğin olduğu yerde başarı olur, başarının olduğu yerde büyüme olur.”

K7;

“Ben olumlu etkisi olacağını dnyorum. Yani İslami liderlik kesinlikle bence kapsayıcılık üzerinde pozitif etki yaratmasını beklerim.”

“Sizce İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi nedir?” sorusuna olumlu yanıt veren katılımcıların daha çok hangi kavramlar üzerinde durduklarını incelediğimizde; İslami liderin taşıması gereken ahlâki değerler, adalet anlayışı, fikir alışverişi, ayrımcılığın yapılmaması esas, hakka hukuka dikkat etme, çalışana değer verme, liyakata göre kırmadan incitmeden hareket edebilme, bilgili olma, insan odaklı olma, yaşıyarak örnek olma, samimiyet, güvenilir olma, dürüst olma vb. zellikler sayesinde İslami lider işyeri kapsayıcılığını olumlu etkiler cevabını vermişlerdir. 28 katılımcının verdiği cevaplara istinaden İslami liderin taşıması gereken vasıfların işyeri kapsayıcılığını oluşturacağını hatta bazı katılımcılar bu iki kavramın birbirini tamamlayan bir bütün olduğunu ifade etmişlerdir.

“Sizce İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi nedir?” sorusuna olumsuz yanıt veren 3 katılımcıdan biri “İslamiyet’te istişarenin olmadığını bu nedenle İslami liderin çalışanların kararlarını yönetime katmayacağını ifade ederken bir diğer olumsuz yanıt veren katılımcı İslami liderin sadece kendi gibi çalışanlar seçeceğini dil, din, ırk ayrımcılığı yapacağını savunmuştur. Olumsuz yanıt veren son katılımcı ise aslında teoride İslami liderin işyeri kapsayıcılığını olumlu etkileyeceğini ancak insanların

İslami lider olarak gözükp uygulamada farklı davrandıklarından İşyeri kapsayıcılığına olumlu etkisinin kısıtlı kalacağını ifade etmiştir. Olumsuz yanıt veren 2 katılımcının aslında İslami liderin taşıması gereken vasıfları doğru tanımlayamadıkları dikkat çekmektedir. İstişare İslam dininde olması gereken Kuran ve sünnette geçen bir kavramdır. Ayrıca İslami liderin sadece kendi gibi çalışanları çalıştırması gerekliliği ise Hz. Muhammed'in (s.a.v.) birçok davranışı ile kıyaslandığında çürümektedir. Hz. Muhammed (s.a.v.) hicret ederken kendisine rehberlik eden kişinin gayrimüslim olduğu bilinmektedir. Bir gayrimüslimi kendisine rehber seçmesinin nedeni ise güvenilir ve liyakatli olmasıdır. Tüm bunlarla birlikte aslında olumsuz yanıt veren katılımcılarda teorideki İslami lider ile uygulamadaki İslami lider kavramları arasında bir kargaşa yaşandığı gözlemlenmiştir. Temel sıkıntı aslında İslami gözüken yöneticilerin İslami liderde olması gereken bazı ahlâki değerleri taşımamaları ve bu durumun daha önce de bazı katılımcıların kaygı olarak belirttiği şekilde İslami lider kavramını zedelediği yönündedir.

Araştırmada ayrıca “Sizce İslami liderler kapsayıcı işletmeleri yönetebilir mi?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan 23 üst düzey yönetici yönetirler şeklinde olumlu cevap verirken 2 üst düzey yönetici yönetemez cevabını vermiş, 8 kişi ise bu soruyu cevaplamamıştır. Katılımcılara son olarak “İslami lider kapsayıcı işletmelerin oluşmasında faydalı olur mu?” sorusu sorulmuş olup katılımcılardan 19 üst düzey yönetici faydalı olacağını düşündüğünü belirtirken 3 üst düzey yönetici ise faydalı olmayacağını düşündüğünü ifade etmiştir. Bu iki soru birbirleri ile bağlantılı sorular olduğundan ve beraber sorulduğundan bazıları tek bir soru üzerinden cevaplandırma yapmıştır.

“Sizce İslami lider kapsayıcı işletmeleri yönetebilir mi? veya “İslami lider kapsayıcı işletmelerin oluşmasında faydalı olur mu?” sorularına olumlu yanıt veren katılımcıların geneli İslami liderin taşıması gereken vasıflarla kapsayıcı iklimin gerektirdiği özelliklerin örtüştüğünü bu nedenle İslami liderlerin idealde taşıması gereken özellikleri taşıması halinde kapsayıcı iklim için çok faydalı olacağı ve geleneksel liderlere göre daha avantajlı bir şekilde kapsayıcı örgütleri yönetebilecekleri ifade edilmiştir. Verilen cevaplar detaylı olarak incelendiğinde İslami liderin taşıması gereken özelliklerden “hakka dikkat eden”, “samimi”, “adil yönetim anlayışına sahip”, “ahlâki değerlere



sahip”, “fikir almaya önem veren”, “liyakat esaslı” özellikler kapsayıcı iklimin oluşmasında önemsenmiştir.

Bazı katılımcılar İslami olsun olmasın eğer kapsayıcılığın gerektirdiği özellikleri taşıyorsa kapsayıcı örgütlerin oluşmasında faydalı olur yanıtını verirken bazıları da “İslam bazı özellikleri tamamlar, sarar, olgunlaştırır. İslami özellikleri taşıması lideri en güzel şekilde tamamlar ve geleneksel lidere fark attırır” diye ifade etmişlerdir.

Olumsuz yanıt veren iki üst düzey yöneticiden biri İslamiyet’te istişarenin olmadığını söylerken diğer katılımcı ise İslami liderin her türlü bireyle çalışmak istemeyeceğini savunmuştur. Oysa ki istişare ve ayrımcılık yapmama İslam dininin esaslarından.

Araştırmada kendini İslami lider olarak tanımlayan 4 katılımcı (K2, K12, K15 ve K27) bulunmaktadır. Bu katılımcılardan K2, K12 ve K27 işletmelerini kapsayıcı işletme olarak tanımlarken sadece K15 işletmesini kapsayıcı olarak tanımlamamıştır.

Katılımcılardan K2 İslami liderin taşıması gereken özelliklerden adil olma ve hakka dikkat etmeyi önemseydiğini belirtirken kendini ise adil, açık iletişim kuran, paylaşımcı ve sorumluluk sahibi olarak tanımlamıştır. Katılımcılardan K12 İslami liderlerin adil, dürüst ve hakka dikkat eden yönlerinin önemli olduğunu belirtirken kendini adil ve paylaşımcı olarak tanımlamıştır. Katılımcılardan K27 ise İslami liderin adil olması gerektiğini ifade ederken kendini açık iletişim kuran bir lider olarak tanımlamıştır.

İşletmesini kapsayıcı bir işletme olarak tanımlamayan K15 katılımcısı ise İslami liderlerin adil, dürüst ve Müslüman gibi yaşayan bireyler olmaları gerektiğini belirtirken kendini İslami lider olarak tanımlamıştır. K15 katılımcısı her ne kadar işletmesini kapsayıcı olarak görmediğini ifade etse de kendini İslami liderin yanı sıra kapsayıcı bir lider olarak tanımlamıştır. İşletmesini kapsayıcı olarak görmemesinin nedeni olarak da kendisinin mevcut pozisyona kısa süre önce gelmiş olması ve kendinden önceki yöneticinin kapsayıcı uygulamalara yer vermemesi olarak ifade etmiştir.

## SONUÇ

Bu araştırma İslami liderlik ile işyeri kapsayıcılığı kavramlarının Türkiye'de bilinirliğini anlamak, kavramların özelliklerini tespit etmek ve işyeri kapsayıcılığı kavramının gelişiminde İslami liderliğin etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci amacı olarak İslami liderlik ve işyeri kapsayıcılığı hakkında örgüt yöneticilerinin algısı anlaşılmaya çalışılmış, akabinde ikinci amaç olan İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde liderlik kavramı açıklanmış ve işletme yönetimi açısından tarihsel süreç içerisinde ele alınmıştır. Bu bağlamda liderlik teorileri klasik ve modern liderlik teorileri olarak ayrı başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde İslami liderlik kavramı ele alınmıştır. İslami liderlik kavramının tanımı yapıldıktan sonra İslami liderliğin boyutları ve İslami liderlerin taşıması gereken özellikler 14 başlıkta ele alınmıştır. Bölüm sonunda ise geleneksel liderlik ile İslami liderliğin farkları ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde işyeri kapsayıcılığı kavramı ele alınmış olup işyeri kapsayıcılığı kavramının tanımı, özellikleri, faydaları, önemi ve işyeri kapsayıcılığı ile farklılıkların yönetimi kavramlarının farkları ele alınmıştır.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise mülakatlarla elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir. Araştırmada halihazırda özel sektörde faaliyet gösteren en az 100 çalışanı olan örgüt CEO'ları ya da genel işleyişe hâkim üst düzey yöneticileri ile 20 sorudan oluşan mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlarda katılımcılara ilk olarak 10 sorudan oluşan işyeri kapsayıcılığı ile ilgili ifadeler, akabinde 5 sorudan oluşan liderlik ile ilgili ifadeler ve sonrasında ise 3 sorudan oluşan İslami liderlik ile ilgili ifadeler sorulmuştur. Mülakatın son 2 sorusu ise işyeri kapsayıcılığı ile İslami liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye yöneliktir. Toplam mülakat süresi 30 saat 31 dakikayı bulmuştur. Elde edilen görüşme kayıtları MAXQDA programı aracılığıyla yazılı metine dönüştürülerek nitel analize uygun hale getirilmiştir.

Araştırmada katılımcılara öncelikle işyeri kapsayıcılığı ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların cevaplaması istenen ilk soru olarak "Daha önce işletmelerde kapsayıcılık ve işyeri kapsayıcılığı kavramlarını duydunuz mu? Bu kavramlardan ne anlıyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. Kapsayıcılık genel olarak tüm çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmadan eşit çalışma fırsatı sunulması, adil davranılması, liyakat esaslı işe

alım ve terfi politikalarının uygulanması ve çalışanların yönetime katılma fırsatı bulması olarak tanımlanmıştır. Araştırmada ikinci soru olarak "Kapsayıcı bir işletmenin temel özellikleri sizce nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Katılımcıların fikir alışverişi, adaletli yönetim, eşitlik ve uygun çalışma ortamını oldukça önemsedikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların üst düzey yöneticisi oldukları işletmelerinin kapsayıcı olup olmadıkları hakkında sorulan soruya katılımcılardan 28'i işletmesini kapsayıcı olarak tanımlamış, 4'ü kapsayıcı olarak tanımlamamış ve 1'i ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır. İşyeri kapsayıcılığı ile ilgili olarak "Çalışanlarınızın kendilerini işletmenize ait hissetmesi için neler yapıyorsunuz?" olarak sorulan soruya katılımcılar iyi çalışma ortamı oluşturma, finansal destekler sağlama, özel günlere katılım (düğün, taziye vb.) ve üst yönetimle kahvaltı/yemek buluşmalarının oldukça etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların işletmelerinde karar alma süreçlerine katılıp katılmadıklarını sorgulamaya yönelik olarak sorulan soruya katılımcıların %90'ı katılma olanağı verildiğini belirtmiştir. Çalışanların fikirlerini üst yönetimle paylaşp paylaşmadıklarını sorgulamaya yönelik olarak sorulan soruya %94 oranında fikir paylaşımına olanak verildiği ifade edilmiştir. Katılımcılardan 3'te 2'si çalışanlarının hatalı davranışlarına karşı sabır gösterebildiğini belirtirken 3'te 1'i ise kısmen sabırlı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların tamamı işletmeler için işyeri kapsayıcılığını gerekli görmektedir. Elde edilen sonuçlar Ohio State Üniversitesi çalışmalarında (Yukl, 2010) olduğu gibi kişiyi dikkate alan liderlerin çalışanlarına ilgi gösterdiğini, önem verdiğini, ihtiyaç ve taleplerini göz önünde bulundurduğunu göstermektedir.

Mülakatların ikinci kısmında katılımcılara liderlik ile ilgili sorular sorulmuştur. Liderlik ile ilgili ilk soruda "Liderliği nasıl tanımlarsınız? Liderlik işletmeler için neden önemlidir?" sorusu sorulmuş ve verilen cevaplar itibarıyla pek çok özgün liderlik tanımı elde edilmiştir. Bu tanımların önemli bir kısmı 4.7.1 numaralı bölümde ele alınmıştır. Liderlik teorilerinden Blake& Mouton Yönetim Tarzı Matriksinde (Polat, 2020: 18) elde edilen 5 liderlik tarzına benzer şekilde katılımcıların örgütlerinde uygulanan liderlik tipleri ile ilgili sorulan ikinci liderlik sorusuna verilen cevaplara göre işletmelerde 8 farklı liderlik tipinden bahsedilebilir. Katılımcılar işletmenin başarısı açısından liderin davranışının önemli olduğu fikrinde mutabıktır. Zira "Liderin davranışlarının işletmenin başarısı açısından önemli olduğunu düşünür müsünüz?" şeklide sorulan soruyu cevaplayan 32 katılımcı da liderin davranış biçimlerinin işletme

başarısında etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lider için maneviyatın gerekli olduğu hususunda mutabık kalmıştır.

Mülakatlarda ayrıca İslami liderlik kavramı ile ilgili sorular sorulmuş olup bu kavramın bilinirliği ise beklenenin altında kalmıştır. Katılımcılardan 31'i bu kavramı daha önce duymadığını ifade ederken sadece 2 katılımcı bu kavramı duyduğunu ifade etmiştir. İslami liderin taşıması gereken özelliklerin neler olduğunu tespit etmeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevaplar oldukça çeşitlilik arz etmektedir. İslami liderin özelliklerini işletme yönetimi açısından, kişisel özellikler açısından ve dini değerler açısından ayrıma tabi tutarak tanımlamalar yapılmıştır. İslami liderin geleneksel liderden farklarını sorgulamaya yönelik olarak sorulan soruya da katılımcıların önemli bir kısmı ahlâki ve manevi değerlerin ön planda olması, Kur'an-ı Kerim ve sünnete uygun yaşamak ayrıca insan odaklı olmak gibi ifadeler kullanmışlardır. 2. bölümün 4. kısmında mülakatlarla elde edilen veriler analiz edilerek geleneksel lider ile İslami lider arasındaki farklılıklar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Mülakat sorularının son kısmında katılımcıların İslami liderlik ve işyeri kapsayıcılığı hakkındaki kanaatleri analiz edilmeye çalışılmıştır. "Sizce İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi nedir?" şeklinde sorulan soruya 33 katılımcıdan 28'i olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. İslami liderlerin kapsayıcı işletmeleri yönetip yönetemeyeceklerine ilişkin son soruya ise katılımcılardan 23'ü yönetebilir cevabını vermiş, 2'si yönetemez olarak fikrini beyan etmiş ve 8'i ise bu soruyu cevaplamamıştır.

Araştırma sonucunda örgüt üst düzey yöneticilerinin işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik kavramlarıyla ilgili bilinirlik düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar örgütlerinin farklı politika ve uygulamalarını işyeri kapsayıcılığı ve İslami liderlik kavramları ile ilişkilendirerek özellikle işyeri kapsayıcılığı kavramı için aslında kavramı uyguladıklarını ancak literatürdeki ismini tam olarak bilmediklerini ifade etmişlerdir. İşyeri kapsayıcılığının katılımcılar tarafından bilinirliğinin az olduğu tespit edilmiştir.

İşyeri kapsayıcılığı, katılımcılar tarafından örgüt üst düzey yöneticilerinin kararlara örgüt çalışanlarını da katmaları, adil bir yönetim anlayışı, eşitlik esasını benimseme, çalışanlara değer verme vb. kavramlarla bütünleşik olarak algılanmıştır. İşyeri kapsayıcılığı örgüt içinde cinsiyet, kültür, dil, din, mezhep, ırk veya herhangi bir fark

gözetmeksizin örgütün tüm çalışanlarının eşit olduğunu vurgular. Ayrıca herkesin örgütün imkân ve haklarından eşit derecede faydalandığı bir iklimdir. Araştırmada farklılıkların sadece tanınmakla kalınmadığı aynı zamanda saygı duyularak örgütün yararına kullanılabileceği farkındalığı oluşmuştur. Bazı katılımcıların (K6, K21 ve K23) ifadeleri analiz edildiğinde kapsayıcı örgütlerde çalışanların örgütle özdeşleşerek daha yüksek performans gösterme eğiliminde olmalarının yanı sıra daha yüksek örgütsel bağlılıklarının olduğu, kapsayıcı örgütlerde işgücü devir hızlarının ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İşyeri kapsayıcılığının olduğu işletmelerde çalışanların nispeten daha iyi performans göstermeleri ve örgüt üyelerinin farklılıklarına saygı duyularak değer verilmesinden dolayı daha az çatışma yaşanması beklenmektedir. Ayrıca devamsızlık, dışlanma ve işten ayrılma gibi iş davranışları da kapsayıcı örgütlerde nispeten daha azdır (K14, K21, K22, K23, K25 vb.). İşyeri kapsayıcılığı çalışanlara gelişmiş bir katılım, bağlılık ve motivasyon sağlamaktadır. Bu durum çalışanların örgütleriyle özdeşleşerek daha yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı sergilemelerine olanak sağlar. Ayrıca kapsayıcı iklimi olan örgütler çalışanlarının fikirlerini önemsedikleri için bu fikirlerle birçok katılımcı kârlılık ve verimliliklerini artırdıkları çokça örnekler paylaşmışlardır. Neredeyse tüm katılımcılar bir örgüt için kapsayıcılığın çok gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Kapsayıcı işletmelerde yöneticiler örgütle üyeler arasında da bir bağ oluşturmada oldukça önemli bir görevi yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Yöneticilerin bireysel farklılıkları anlayarak çeşitliliğin olumsuz sonuçlarının azaltılması ve hatta çeşitlilikten faydalanarak bunu kârlılık ve verimliliğe dönüştürmeleri daha da ötesi farklılığı teşvik ederek bunu rekabet avantajına dönüştürmeleri ve her çalışanda dahil olma duygusunun artırılması için çok önemli çabalar sarf etmelidir. Kapsayıcı iklimi teşvik etmek için yöneticiler, kararlara katılımı benimseyerek kolaylaştırıcı bir rol üstlenmelidir. Kapsayıcı bir örgütte tüm çalışanların iş ile ilgili faaliyetlere katılmaları onların güçlü yönlerini ve yeteneklerini kullanmalarını gerektirmektedir. Bu da tüm çalışanların iç girişimcilik ruhlarının açığa çıkmasını ve örgüte yenilik olarak yansımaları sağlayacaktır. Kapsayıcı işletmelerde ayrımcılık yapılmadan insanların iyi ilişkilere ve elverişli bir çalışma ortamına sahip olması beklenir. Kapsayıcı iklim, çalışanların kendilerini daha mutlu ve değerli hissettikleri, insani değerlerin ön plana çıktığı, adaletin hüküm sürdüğü hem yönetici hem de çalışanlar için yüksek performans ve

kârların elde edilebileceği bir ortam sunar. Örgütsel çıktıların neredeyse tamamını olumlu etkileyen ve yeniliği örgütlere sunan bu yönetim anlayışı günümüz rekabet koşullarında örgütlerin aradığı bir can simidi gibi gereklidir.

Üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlar çerçevesinde İslami liderlik kavramı ile ilgili çeşitli tespitler yapılmıştır. İlk olarak Türkiye’de İslami liderlik kavramı neredeyse hiç duyulmamıştır. Daha çok devlet yönetiminde veya derneklerde duyulmuş bir kavram olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak bu kavramla ilgili uygulama ve teoride kavram kargaşası yaşandığı tespit edilmiştir. Yani katılımcılar bu kavramın teorideki halinin uygulamada gerçekleşmediği noktasında bazen soruları cevaplamakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Üçüncü olarak kavramın adı ile ilgili çeşitli eleştiriler yapılmış olup “İslami liderlik” isminin çeşitli sebeplerle değişmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Hatta bu anlamda isim önerisinde bulunan katılımcılar olmuştur. İçerik olarak Türkiye’de böyle liderlere çok ihtiyaç olduğunu, bu tarz liderlerin işletmeyi başarıya, huzura kavuşturacağını ancak isim olarak başka bir kavramın kullanılması gerektiği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra İslami liderin Türkiye’de faaliyet gösteren 33 üst düzey yönetici tarafından tanımlanması ve özelliklerinin belirlenmesi gibi farklı tespitler de elde edilmiştir.

Katılımcıların bazıları dini kuralların özel yaşantıda olmaması gerektiğini, iş yaşamında anlamlandıramadığını savunurken bazıları ise günümüz ekonomik sistemi (kapitalizm) içerisinde, kurallar farklı işlerken bunun uygulamasının zor olduğundan bahsetmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise global, çok uluslu örgütlerin “İslami lider” kavramı ile ön plana çıkmasının uygun olmayacağını, toplumsal algının bazılarını dışarda bırakacağı endişesini taşıyarak kavramın isminin değiştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Kimileri de daha evrensel bir kavram kullanılması gerektiğini, sığ bir bakış açısı çağrıştırdığını, kalıplara soktuğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise kavramın ismini beğenmeyerek dinin en tepede, en kutsal, nirvana olduğunu bu ismi kullanarak hataların dine mal edilmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Aslında bu görüşlerin birçoğu “İslami lider” kavramının ismen değişmesi gerektiğini savunurken yönetim alanında içerik olarak çok önemli bulduklarını ve mutlaka yönetim anlayışında bu yaklaşıma ihtiyaç olduğunu, iman, ibadet, takva kişinin kendi ile ilgili iken, İslam’ın getirdiği ahlâki değerleri yaşayan ve yaşatan liderlere sistemin ihtiyacı olduğunu savunmuşlardır. Böyle

bir liderin başarıyı yakalayacağını ifade etmişlerdir. Hatta katılımcıların bir kısmı isim önerisinde bulunmuşlardır. Katılımcılardan biri “İnsani lider” ismini önermiştir.

İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi üzerine yapılan araştırmanın nihai bulgusu kapsayıcı iklimlerin gerektirdiği özellikler ile İslami liderin taşıması gereken özelliklerin birbiri ile oldukça fazla örtüştüğüdür. Örneğin İslami liderin fikir alışverişine önem vermesi, adaletli yönetim anlayışını benimsemesi, hakka hukuka dikkat etmesi, ayrımcılığa karşı durması, çalışanlarına karşı göstereceği saygı, mütevazılık, değer, önem, açık iletişim vb. özelliklerin işyeri kapsayıcılığı için gerekli olan ırk, dil, din, kültür, cinsiyet, gelenek vb. farklılıkları gözetmeksizin yönetim anlayışı, eşitlik, adalet, kararlara çalışanları katma, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissedecekleri her türlü uygulamayı teşvik etme, ayrımcılığa sebebiyet verecek her türlü uygulamayı reddetme vb. uygulamalarla örtüştüğü çoğu katılımcı tarafından dile getirilerek tespit edilmiştir.

“Sizce İslami lider kapsayıcı işletmeleri yönetebilir mi? veya “İslami lider kapsayıcı işletmelerin oluşmasında faydalı olur mu?” sorularına olumlu yanıt veren katılımcıların geneli İslami liderin taşıması gereken vasıflarla kapsayıcı iklimin gerektirdiği özelliklerin örtüştüğünü bu nedenle İslami liderlerin idealde taşıması gereken özellikleri taşıması halinde kapsayıcı iklim için çok faydalı olacağı ve geleneksel liderlere göre daha avantajlı bir şekilde kapsayıcı örgütleri yönetebileceklerini ifade etmiştir.

Araştırmada kendini İslami lider olarak tanımlayan 4 katılımcı (K2, K12, K15 ve K27) bulunmaktadır. Bu katılımcılardan K2, K12 ve K27 aynı zamanda işletmelerini de kapsayıcı işletme olarak tanımlarken sadece K15 işletmesini kapsayıcı olarak tanımlamamıştır.

Katılımcılardan K2 İslami liderin taşıması gereken özelliklerden adil olma ve hakka dikkat etmeyi önemseydiğini belirtirken kendini ise adil, açık iletişim kuran, paylaşımcı ve sorumluluk sahibi olarak tanımlamıştır. Katılımcılardan K12 İslami liderlerin adil, dürüst ve hakka dikkat eden yönlerinin önemli olduğunu belirtirken kendini adil ve paylaşımcı olarak tanımlamıştır. Katılımcılardan K27 ise İslami liderin adil olması gerektiğini ifade ederken kendini açık iletişim kuran bir lider olarak tanımlamıştır.

İşletmesini kapsayıcı bir işletme olarak tanımlamayan K15 katılımcısı ise İslami liderlerin adil, dürüst ve Müslüman gibi yaşayan bireyler olmaları gerektiğini belirtirken

kendini İslami lider olarak tanımlamıştır. K15 katılımcısı her ne kadar işletmesini kapsayıcı olarak görmediğini ifade etse de kendini İslami liderin yanı sıra kapsayıcı bir lider olarak tanımlamıştır. İşletmesini kapsayıcı olarak görmemesinin nedeni olarak da kendisinin mevcut pozisyona kısa süre önce gelmiş olması ve kendinden önceki yöneticinin kapsayıcı uygulamalara yer vermemesi olarak ifade etmiştir.

Yukarıda yer alan bulgular İslami lider kimliği taşıdığını ifade eden üst düzey yöneticilerden uzun süredir işletmelerini yönetenlerin örgütlerinin de kapsayıcı olduğu yönündedir. Kendini İslami lider olarak tanımlayan K2 yöneticisi kendisine yöneltilen kapsayıcı iklim ile ilgili soruları yanıtlarken, çalışanlarının fikirlerini rahatlıkla söyleyebilecekleri açık kapı toplantıları yaptığını, özel günlerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağladığını, öneri sistemi kurarak onların önerilerini önemseydiğini, açık iletişim kanallarının çalışanlarını motive ettiğini ve genel anlamda çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra en yeni personellerinin 6-7 yıllık olduğunu vurgulayarak işgücü devir hızlarının düşük olduğunu ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ifade etmiştir. Çapraz sorularla İslami lider özellikleri taşıyan ve kendini İslami lider olarak tanımlayan K2 katılımcısının uygulamalarının da kapsayıcı iklimi desteklediği tespit edilmiştir.

Kendini İslami lider olarak tanımlayan bir başka katılımcı (K12) çalışanlarının yeteneklerini yakından takip ettiğini, onları gerekli eğitimlerle geliştirmeye çalıştığını, onlarla açık ve şeffaf bir iletişim tarzı benimsediğini, fikirlerini gerek formel gerekse de informal yollarla almaya çalıştığını, kendilerini değerli hissettirme çabası içinde olduğunu, onlara katma değeri olacak her türlü projeyi desteklediğini, kapısının hep açık olduğunu ve gerektiğinde yetkiyi kolaylıkla devrettiği ifade etmiştir. Yine diğer katılımcı gibi çalışanların çalışma sürelerinin uzun olduğunu dolayısı ile işgücü devir hızının düşük, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ise yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Kendini İslami lider olarak tanımlayan diğer katılımcı(K15), her kararda mutlaka ilgili birim çalışanlarının görüşlerini aldığını, çalışanların motivasyonu için onlara kendilerini rahat hissedebilecekleri çalışma ortamı oluşturmak için çaba gösterdiğini, adil ve eşit bir çalışma ortamı oluşturmaya çalıştığını ifade etmiştir. K15 katılımcısı kendisinden önce



daha farklı bir yönetim anlayışı olduğunu ve kendisinin bu anlayışı kapsayıcı iklime doğru değiştirmeye çalıştığını belirtmiştir.

Katılımcılardan K27 ise farklılıkların zenginlik olduğunu, her bireyin özgürce hareket edebildiği iş ortamların örgütsel bağlılığı artırdığını ifade etmiştir. Çalışanların fikirlerini almaya yönelik düzenli anketler yaptıklarını, onların kararlarını önemsedğini, kapısı açık bir lider olduğunu, adil yönetim anlayışını sağlamaya çalıştığını, hatalara karşı sabırlı olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma kapsamında çeşitli sektörlerde faaliyetlerde bulunan 33 üst düzey yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Üst düzey yöneticilerin yoğun iş tempolarında mülakat için zaman ayırmaları oldukça zor olmuş bu durum araştırmanın daha fazla katılımcı ile yapılabilmesi açısından önemli bir sınırlılık teşkil etmiştir. Zaman kısıtından dolayı bazı mülakatlara ara verilerek iki parça halinde yapılması ya da araçla seyir halindeyken telefonla soruların cevaplanması gibi durumlar söz konusu olmuştur.

Yine araştırmada her ne kadar sektör çeşitliliği sağlanmaya çalışılsa da üst düzey yöneticilere ancak ikili ilişkilerle ulaşılabildiği için sadece 9 farklı sektörden katılımcı ile mülakat yapılabilmektedir. Bu alanda yapılacak başka çalışmalarda daha fazla sektör temsilcisine ulaşılmasının daha faydalı olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda yöneticilerin çalışanlar tarafından değerlendirilmesine imkan tanıyacak anket uygulamaları ile alt kademelerin bu kavramlara nasıl baktığı ve üst yönetimlerini nasıl değerlendirdiği tespit edilerek karşılaştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aabed, A. (2006) *A Study of Islamic Leadership Theory and Practice In K-12 Islamic Schools In Michigan*. Phd. Thesis, Brigham Young University, USA
- Abbas, D. & Tan, C. (2019) Transformational Islamic Leadership: A Case Study from Singapore, Huda. M. vd. (Edt.) *Global PERSpectives on Teaching and Learning Paths in Islamic Education*, (79-91). Hershey: IGI Global
- Abbasi, A.S. (2008) *Role of Islamic Leadership in Value Based Corporate Management*, Phd. Thesis, Malaysia: National University of Modern Languages
- Abbasi, A. S., Rehman, K. U., & Abbasi, O. H. (2010a) Role of Islamic Leadership in Value Based Corporate Management: The Case of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4003-4020
- Abbasi, A. S., Rehman, K. U., & Bibi, A. (2010b) Islamic Leadership an Accountability Perspective. *World Applied Science Journal*, 9 (3), 230-238.
- Abdalla, I. A., & Al-Homoud, M. A., (2001) Exploring the Implicit Leadership Theory in the Arabian Gulf States, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 506-531
- Abu Sin, A.I. (1986) *Al-Idarah fi al-Islam, Administration in Islam*, United Arabian Emirates, Dubai: al-Ashiyah
- Acemoğlu, D. & Robinson, J.A. (2023) *Ulusların Düşüşü*, İstanbul: Doğan Kitap
- Acquavita, S.P., Pittman, J., Gibbons, M., & Castellanos-Brown, K. (2009) Personal And Organizational Diversity Factors ‘Impact on Social Workers’ Job Satisfaction: Results From a National Internet-Based Survey. *Administration in Social Work*, 33, 151-166 Doi: 10.1080/03643100902768824
- Adair, J. (2010) *Hiz. Muhammed Örneğinden Hareketle Lider, Bir Kavmin Lideri Ona Hizmet Edendir*. (Çev.: Ali Çavuşoğlu) İstanbul: Ufuk Yayınları
- Adnan, N., Bhatti, O. K. & Farooq, W. (2020) Relating Ethical Leadership With Work Engagement: How Workplace Spirituality Mediates? *Cogent Business & Management*, 7, 1-22
- Ahmad, H. (2018) Corporate Governance And Leadership From an Islamic Perspective, *International Journal of Engineering & Technology*, 4 (29), 25-27
- Ahmad, K. (2007) Leadership and Work Motivation From The Islamic Perspective, Proceeding of The International Conference on Management From Islamic Perspectives (ICMIP), 15-16 May, Malaysia: Kuala Lumpur
- Ahmad, K. (2009) Leadership and Work Motivation From The Cross Cultural Perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 19(1), 72-84.

- Ahmad, K. (2015) Contrast on Leadership Approaches: An Empirical Study of Majority and Minority Muslims, *Malaysian Management Review*, 50 (2), 7-18
- Ahmad, K. & Abdul Kadir, M.A.B. (2012) Servant Leadership from the Muslim Perspective, *Malaysian Management Review*, 47(1&2), 77-90
- Ahmad, K. & Fontaine, R. (2011) Islamic Leadership At The International Islamic University Malaysia, *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19 (2), 121-135
- Ahmad, K., & Ogunsola, O. K. (2011) An empirical assessment of Islamic leadership principles, *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 291-318.
- Ahmad, S. F. (2011) *Ethical Basis of Organizational Leadership: An Islamic Perspective*, *Issues in Islamic Management Theories and Practices*, (Edt.: Khaliq Ahmad, Rafikul Islam, Yusof Ismail), 2.Edt., Malaysia: IIUM Press
- Akbar, A. A., Sadegh, R. & Chehrazai, R. (2015) Impact of Transformational and Transactional Leadership Style On Employees Creativity and Innovation, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(6), 3489-3505
- Akçit, V., Barutçu, E. & Akşit, İ. (2018) Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225
- Akdemir, A. (2003) *Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Akgemci, T. (2008) *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Akşit, H. (2008) *Yönetim ve Yöneticilik*, İstanbul: Kum Saati Yayıncılık
- Al Arkoubi, K. (2013) *The Islamic Faith: Implications For Business Management*, in Neal, J. (Ed.), *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*, Chap. 7, Springer Science+Business Media New York, New York, NY, pp. 103-118.
- Al-Ali, M.M. (1985) *Al-Idarah fi al-Islam (Administration in Islam)*, Suudi Arabistan Cidde: al-Dar Al-Saudia
- Al-Atrash. (2002) *Hakekat AlTaqla*. Alexandria: Dar- Aliman.
- Al-Buraey, M. (1985) *Administrative development: An Islamic perspective*. London, UK: KPI.
- Al-Buraey, M. (1990) *Management and Administration in Islam*, Suudi Arabistan: King Fahd University

- Al-Buraey, M. (1994) *Mabadi al-Idarah wa al-Qiyadah fi al-Islam, Principles of Administration and Leadership in Islam*, Al-Dammam: Matabi Al-Ibtikar
- Al-Farabi, A.N. (1985) *Ara Ahl al-Madinah al-Fadilah, Excellent City Dwellers Opinions*, 5.Edt., Lebanon: Beirut: Dar Al-Shorouq
- Al-Nahwi, A. A. R. (1999) *Fiqh Idarah al-Imaniyyah fi al-Da'wah al-Islamiyyah, Faithful Administration in Islamic Da'wah*, Suudi Arabistan Riyad: Dar Al-Nawhi Lil-Nashr wa Al-Tawzi
- Al-Sharawi, M. (2004) *Mafatih al-rizk wa abwab al-faraj (The keys to wealthy lives and the doors to success)*. Cairo: Al Tawfikia Publications.
- Al-Talib, H. (1992) *Training Guide for Islamic Workers*, 2.Edt., United States of America, International Graphics
- Alade, T.E.A., Hussain, M.N.B., Bashir, A. & Aziz, Z.B. (2016) Islamic Leadership Principles on Mosques Performance In Lagos State, Nigeria, *International Journal of Islamic Business*, 1(2), 1-19
- Alduaiji, A.A.A. (2016) *Leadership in Kuwaiti Commercial Organizations: A Study of the Impact of Leadership HRD Investments*, Phd.Thesis, Australia; Western Sdney University
- Alhabshi, S. O. (2011) *Leadership Personality In an Era Of Empricism, Issues in Islamic Management Theories and Practices*, (Edt.: Khaliq Ahmad, Rafikul Islam, Yusof Ismail), 2.Edt., Malaysia: IIUM Press
- Alhabshi, S. O. & Ghazali, A. H., (1994) *Islamic Values And Management*, Institute of Islamic Understanding Malaysia (IKMI).
- Ali, A. J. (2005) *Islamic Perspective of Management and Organization*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Ali, A. J. (2009) Islamic Perspectives on Leadership: A Model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2 (2), 160-180
- Alimin, N. S. N. B., Awang, S. R. B., Ahmad, T., Safar, J., & Nain, S. M. (2018) Trustworthiness: The Core of Leadership in Islam. *SHS Web of Conferences*, 56(0), 1–9. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185603002>
- Almoharby, D. (2011) The Current World Business Meltdown: Islamic Religion as a Regulator. *Humanomics*, 27(2), 97-108.
- Almoharby, D., & Neal, M. (2013) Clarifying Islamic Perspectives on Leadership. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(3/4), 148-161.
- AlSarhi, N.S., Salleh, L.M., Mohamed, Z.A. & Amini, A.A. (2014) The West and Islam Perspective of Leadership, *International Affairs and Global Strategy*, 18, 42- 56.

- Andrews, R., & Ashworth, R. (2014) Representation And Inclusion In Public Organizations: Evidence From The UK Civil Service. *Public Administration Review*, 75, 279–288.
- Antonakis, J. (2004) On Why “Emotional Intelligence” Will Not Predict Leadership Effectiveness Beyond IQ or The “Big Five”: An Ex-tension and Rejoinder. *Organizational Analysis*, 12(2), 171-182.
- Aronson, D. (2002) Managing The Diversity Revolution: Best Practices For 21st Century Business. *Civil Rights Journal*, 6, 46-66.
- Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2015) Diversity Management In Public Organizations And Its Effect On Employees Affective Commitment: The Role Of Transformational Leadership And The Inclusiveness of The Organizational Culture, *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000) Spirituality at Work: Conceptualization and Measure. *Journal of Management Enquiry*, 9 (2), 134-145.
- Aswan, A., Noor, M., Sa'aid, H.B., Halim, A. & Majid, A.H. (2014) Relationship Between Islamic Leadership Principles and Employee Commitment: A Study at a Public University in Malaysia, *The Seventh National Human Resource Conference 2014 "Capitalizing On Human Capital Towards Sustainable Business In Global Economy"* EDC,UUM
- Ataman, G. (2001) *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Atar, F. (1979) *İslam Adliye Teşkilatı*, Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı (DİB) Yayını
- Ather, S. M., & Sobhani, F. A. (2007) Managerial Leadership: An Islamic Perspective. *IIUC Studies*, 4, 7-24
- Avery, D.R., Mackay, P.F., Wilson, D.C. & Tonidandel, S. (2007) Unequal Attendance: The Relationships Between Race, Organizational Diversity Cues, And Absenteeism. *Personnel Psychology*, 60,875-902. Doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00094.x
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Volpone, S. (2008) Attenuating The Effect Of Seniority On Intent To Remain: The Role Of Perceived Inclusiveness. Presented At The Annual Academy Of Management Conference (Anaheim, CA).
- Avolio, B.J. Bernard, B.B: & Dong, I, J. (1999) Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using th Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational Psychology*, 72 ,441-462
- Avolio, B.J. & Bass, B. M. (2002) *Developing potential Across A Full Range of Leadership*, Mahwah, New Jersey; Lawrence Erlbaum Associates

- Avolio, B. J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004) Unlocking The Mask: A Look At The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting To The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338
- Aytürk, N. (2016) *H.z. Muhammed'in Yönetim ve Liderlik Sırları*, Ankara: Akçağ Basım Yayın Pazarlama A.Ş.
- Azeyan, A., Cheah, W.-Y., Cheng, C.-N., Hong, K.-S., Ling, L.-B., & Tan, M.-C. (2014) Effect of Servant Leadership on Affective Commitment Among Hotel Employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-7.
- Aznarhayu, R., & Nasina, M. D. (2013) The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives. In *Handbook on the Economic, Finance and Management Outlooks* (312-324). PAK Publishing Group.
- Baba, A. (2020) *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü*, Doktora Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Bae, K. B., Sabharwal, M., Smith, A. E., & Berman, E. (2017) Does Demographic Dissimilarity Matter For Perceived Inclusion? Evidence From Public Sector Employees. *Review Of Public Personnel Administration*, 37(1), 4-22.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010) Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut -Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakkal, T. (2019) *Tam Kapsamlı Liderlik Modeli İle Liderlik Geliştirme Programları Arasındaki İlişki: Bir Bilişim Şirketi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Balay, R. Kaya, A. & Gençdoğan Yılmaz, R. (2014) Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlilikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249
- Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215
- Barrie, A.G. (1997) *A-Z Steps to Leadership: From the Qur'an and Words of the Prophet Muhammad*, New Delhi: Goodword Books

- Barton, D.H. (2017) *Effect Of Inclusive Climate On Worker Engagement And Turnover Intentions For Female Technology Workers*, Phd.Thesis, USA: California, Northcentral University
- Basbous, A. M. (1998) *Fann al-Qiyadah fi al-Islam, The Art of Leadership in Islam*, Jordan: Maktabat Al-Manar
- Bass, B.M. (1990) From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31
- Bass, B.M. (1985) Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40
- Bass, B. M. (1988) The Inspirational Processes of Leadership, *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31
- Bass, B. M. (1998) *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development In Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987) Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87
- Batmunkh, M. (2011) *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York
- Beekun, R. I. (2011) *Muhammad (Saw) A Transformational Leader, Issues in Islamic Management Theories and Practices*, (Edt.: Khaliq Ahmad, Rafikul Islam, Yusof Ismail), 2.Edt., Malaysia: IIUM Press
- Beekun, R. I., (2012) Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs, *Journal of Management Development*, 31(10), 1003-1020
- Beekun, R. & Badawi, J. (1999) *Leadership: An Islamic Perspective*, Maryland: Amana Publications
- Beekun, R. & Badawi, J. (2009) *Leadership: An Islamic Perspective*, 3rd Edition. Maryland: Amana Publications
- Beik, I.S. & Arsyianti, L.D. (2007) Islamic Paradigm on Leadership and Management: A Conceptual Analysis, Proceeding of the International Conference on Management From Islamic Perspectives (ICMIP), 15-16 May, Malaysia: Kuala Lumpur



- Bellingham, R. (2003) *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*. USA: Human Resource Development.
- Bennis, W., & Thomas, R. J. (2002, September) Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, 80(9), 39–45.
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh N., Hashmi, M.A. & Shaikh, F.M. (2012) The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, *International Business Research*, 5(2), 192,201
- Bhatti, O.K. (2015) *The Impact of Taqwa on Workplace Deviance*. Phd.Thesis, Malaysia: Kuala Lumpur, International Islamic University
- Bhatti, O.K. Alkahtani, A., Hassan, A. & Sulaiman, M. (2015) The Relationship Between Islamic Piety (Taqwa) and Workplace Deviance with Organizational Justice as a Moderator, *International Journal of Business and Management*, 10 (4), 136-153
- Bhatti, O.K., Aslam, U.S., Hassan, A. & Sulaiman, M. (2016a) Employee Motivation an Islamic Perspective. *Humanomics*, 32(1), 33-47
- Bhatti, O.K., Alam, M.A., Hassan, A. & Suaiman, M. (2016b) Islamic Spirituality and Social Responsibility In Curtailing The Workplace Deviance, *Humanomics*, 32(4), 405-417
- Bhatti, O. K., Farooq, W., Öztürk, A.O. (2020) Reassessing Leadership Traits: An Islamic Perspective, *İş Ahlâkı Dergisi*, 12(2), 177-202
- Bhatti, O.K. & Yumusak, I. G. (2017) Improving Employees Performance Through Islamic Spirituality and Islamic Social Responsibility, *Al-Qalam Research Journal*, 22(2), 1-13
- Bingöl, D. (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4.Baskı
- Blake, R. R., & Mouton, J. S., (1985) *The Managerial Grid* ,3.Edt., Gulf Publishing Co., Houston.
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boekhorst, J.A. (2014) The Role Of Authentic Leadership In Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective, *Human Resource Management*, 54(2), 241-264
- Bojadjev, M., Kostovski, N. & Buldioska, K. (2015) Leadership Styles In Companies From Republic of Macedonia, *Economic Development*, 3, 211-222
- Bolden, R. (2004) *What is Leadership?* Exeter, UK: Leadership South West



- Booyesen, L. (2014) *The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes*, Ferdman, B, M. ve Deane, B, R. (Edt). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Wiley- Blackwell, Oxford, 296-329
- Bozkurt, Ö. & Göral, M. (2013) Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4),1-14
- Böehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014) Spotlight On Age Diversity Climate: The Impact Of Age-Inclusive HR-Practices On Firm Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Brandt, E. (1996) Corporate Pioneers Explore Spirituality. *HR Magazine*, 41(4), 82-87
- Brewer, C. (2010) Servant Leadership: A Review of Literature, *Online Journal of Workforce Education and Development*, 4(2),1-8
- Brewer, M. B. (1991) The Social Self: On Being The Same And Different At The Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014) The Mediating Role of Inclusion: A Longitudinal Study of The Effects of Leader–Member Exchange And Diversity Climate on Job Satisfaction And Intention To Leave Among Child Welfare Workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79–88.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2016) Increasing Workplace Inclusion: The Promise Of Leader-Member Exchange. *Human Service Organizations*, 41(3), 222–239. <http://dx.doi.org/10.1080/23303131.2016.1251522>.
- Brimhall, K. C. (2017) *Improving the Quality of Health Care Services Through Inclusive Leadership In A Diverse Organizational Context*, Phd. Thesis, USA: Southern California Üniversitesi,
- Brimhall, K.C. (2019) Inclusion Is Important . . . But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 1-22
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006) Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616
- Bryant, J.S. (1998) Faith At Work. *Black Enterprise*, 29 (3),161
- Burns, J. (1978) *Leadership*, New York: Harper Perennial Political Classics
- Callazo Jr, J.L. & Kmec, J.A. (2019) Organizational Emphasis On Inclusion As A Cultural Value And Third-Party Response To Sexual Harrassment, *Employee Relations*, 41(1), 52-66

- Can, H. (2005) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010) Inclusive Leadership And Employee Involvement In Creative Tasks In The Workplace: The Mediating Role Of Psychological Safety, *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Ceylan, A. Keskin, H. & Eren, Ş. (2005) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 16(51), 32-42
- Chaffee, P. (1997) *Accountable Leadership: A Resource Guide for Sustaining Legal, Financial and Ethical Integrity in Today's Congregations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chawla, V. (2014) The Effect of Workplace Spirituality on Salespeople's Organisational Deviant Behaviours: Research Propositions and Practical Implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 199-208.
- Chen, C. & Tang, N (2017) Does Perceived Inclusion Matter In The Workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 43-57
- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008) Understanding Of Diversity And Inclusion In A Perceived Homogeneous Culture: A Study Of Organizational Commitment And Job Performance Among Korean Employees, *Administration in Social Work*, 32, 100-126. doi:10.1080/03643100802293865
- Cho, J. & Trent, A. (2006) Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319-340.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015) Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles Of Affective Organizational Commitment and Creativity, *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931-944.
- Chrobot-Mason, D. & Aramovich, N.P. (2013) The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate For Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38, 659-689. Doi: 10.1177/1059601113509835
- Cinnioğlu, H. (2018) *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Coad, A. & A. Berry, (1998) Transformational Leadership and Learning Orientation, *Leadership and Organization Development Journal*, 19(3), 164-172
- Cottrill, K.R. (2011) *Antecedents And Outcomes Of Inclusion: Exploring Authentic Leadership, Organizational Climate For Ethics, Organization-Based Self-Esteem, And Organizational Citizenship Behaviors*, Phd.Thesis, USA, Los Angeles:Alliant International University

- Cottrill, K., Lopez, P. D. & Hoffman, C.C. (2014) How Authentic Leadership And Inclusion Benefit Organizations, *Equality, Diversity and Inclusion*, 33 (3), 275-292
- Covey, S.R., (2005) *8'inci Alışkanlık- Bütünlüğe Doğru*, (Çev.: S.Soner, Ç. Erendağ), İstanbul: Sistem Yayınları
- Cox, T., Jr. (1991) The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47
- Cresswell, J.W. (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design* (2.Edt.). UK: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J.W. (2018) *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Crippen, C. (2005) Servant Leadership as an Affective Model for Educational Leadership and Management: First to Serve Then to Lead. *Management in Education*, 18(5), 11-16.
- Çiftçi, O. Z. & Ovacık, Z. (2016) *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, Şebnem Aslan (Edt.), Konya, Eğitim Kitabevi
- Çil, H. (2017) *Ömer'ini Arayan Yüzyıl Hz.Ömer'in Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri*, 4.Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları
- Daud, W. N. W, Abdul Rahim, M & Nasurdin, A.M., (2014) Quality of Islamic Leadership and Organizational Performance Within the Takaful Industry In Malaysia, *Asian Social Science*, 10(21), 135-144
- Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002) Inclusion: What Can I And My Organization Do About It. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85.
- Dawood, S., (2000) *The Relationship Between Religious Behavior and Stress Among Muslim Service-Sector Workers in Malaysia*. Master Thesis, Malaysia: Kuala Lumpur, International Islamic University of Malaysia (IIUM)
- Daya, P. (2014) Diversity And Inclusion In An Emerging Market Context, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293-308
- Dede, N. P. & Ayranci, E. (2014) Exploring The Connections Among Spiritual Leadership, Altruism and Trust In Family Businesses. *Quality & Quantity*, 48(6), 3373-3400
- Deloitte (2012) Waiter Is That Inclusion In My Soup? A New Recipe to Improve Business Performance. *Deloitte Research Report*, Avustralya.
- Deming, W. (1982) *Out of The Crisis*, USA: Cambridge, MIT Press

- Demir, C., M. Kemal, Y. & A. Çevirgen, (2010) Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., vd. (1999) Culture Specific and Cross- Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., & Keegan, A. E. (2007) The Interactive Effects Of Belongingness And Charisma On Helping And Compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1131-1139.
- Dince, M.K. & Öksüz, B. (2011) Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek, *Erciyes İletişim Dergisi Akademia*, 2(2),2-18
- Doğan, S. (2020) *Kadın Yöneticilerin Örgütsel Psikolojik Sermaye Düzeyleri ve Cam Tavan Algılarının Liderlik Tarzları Bağlamında İncelenmesi*, Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K.M., & Plaut, V. C. (2015) The Role Of Diversity Practices And Inclusion In Promoting Trust And Employee Engagement, *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 34-44.
- Downton, J. V. (1973) *Rebel Leadership: Commitment and Charisma In a Revolutionary Process*. New York: The Free Press.
- Dubrin, A.J. (2007) *Leadership Research Findings, Practice and Skills*, 5.Edt., USA, Boston: Houghton Mifflin Company
- Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A. (2016) Status Matters: The Asymmetric Effects Of Supervisor-Subordinate Disability Incongruence And Climate For Inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44–64. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0093>.
- Earley, C. P., & Peterson, R.S. (2004) The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach To Inter-Cultural Training For The Global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115.
- Egel, E. & Fry, L. W. (2017) Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95.
- Ehrhart, K. H., Chung-Herrera, B. G., Randel, A. E., Dean, M. A., & Shore, L. M. (2014) Inclusion And Health Moderated By Demographic Status As Numerical Majority/Minority. Presented At The Society For Industrial And Organizational Psychology Conference (Honolulu, HI).
- Eisenbeiss, S., & Giessber, S. (2012) The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organization: A question of Embeddedness, *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7–19

- Eisler, R., & Montuori, A. (2003) *The Human Side of Spirituality*. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edt.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 46–56). New York: M. E.Sharp.
- El-Maverdi, E.H.A.B.M. (2004) *Siyaset Sanatı, Nasihatü'l Mülük*. (Çev.: Mustafa Sarıbiyık). Ark Kitapları:13. İstanbul: Özgü Yayınları
- Elkaleh, E., & Samier, E.A., (2013) The Ethics of Islamic Leadership: A Cross-Cultural Approach for Public Administration, *Administrative Culture*, 14 (2), 188-211
- Erdem, Ö.F. (2016) *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, Şebnem Aslan (Edt.), Konya, Eğitim Kitabevi
- Erdoğan, İ. (1997) *İşletmelerde Davranış*. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2008) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Eren, E. (2009) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Erkutlu, H. (2008) The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness the Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2013) Effects of Trust and Psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828- 848.
- Erkutlu, H.V. (2014) *Liderlik Kuramları Yeni Bakış Açılırları*, Ankara: Efil Yayınevi, 1.Baskı
- Erol, G. & Köroğlu, A. (2013) Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 45-64
- Ertürk, M. (2018) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eryeşil, K. & İraz, R. (2017) Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139
- Ezzati, A. (1982) The Concept of Leadership In Islam, *Al-Nahdah*, 2,24-29
- Fairholm, G. W. (1997) *Capturing The Heart of Leadership: Spirituality and Community in The New American Workplace*. Westport, CT: Praeger.



- Fairholm, G. W. (1998) *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, G. W. (2001) *Matering Inner Leadership*. Westport, CT: Quorum.
- Faksh, M. A. (1990) Concepts of Rule and Legitimacy In Islam, *Journal of South Asian and Middle Eastern Studies*, 13(3), 21-36
- Faris, N., & Parry, K. (2011) Islamic Organizational Leadership Within a Western Society: The Problematic Role of External Context. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 132-151
- Faris, N. & Abdalla, M. (2018) *Leadership in Islam Thoughts, Processes and Solutions in Australian Organizations*, Switzerland: Springer International Publishing
- Farmer, J.L. (2014) *Creating the Kaleidoscope: An Exploratory Study of Chief Diversity Officers Role In Promoting and Sustaining Diversity and Inclusion in Organizations*, Phd. Thesis, USA: Florida, George Washington University
- Febrianto, A.S., Juwita, N.H.A.J., & Alashkam, S, A., (2019) The Influence of Psychological Empowerment and Islamic Spiritual Leadership on Organizational Commitments and Intrinsic Motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 381–390
- Ferdman, B. M. (2013) *Frameworks For Understanding Inclusion*. In Ferdman, B. M. & Deane, B. R. (Edt.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (1-90). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Ferdman, B. M. (2017) Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing The Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263
- Ferdman, B.M. & Davidson, M.N. (2002) A Matter of Difference- Inclusion: What Can I and My Organization Do About It?, *The Industrial- Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85
- Fiedler, F.E. (1972) How Do You Make Leaders More Effective? New Answers To An Old Puzzle, *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18
- Findler, L., Wind, L.H., & Marak, M. E. M. (2007) The Challenge of Workforce Management In A Global Society. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94
- Fontaine, R. (2011) Positive Deviance and Islamic Leadership, *International Journal of Economics, Management & Accounting*, 19(1), 63-76
- Fozia, M., Rehman, A. & Farooq, A. (2016) Entreprseneurship and Leadership: An Islamic Perspective, *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 24(1), 15-47

- Fry, L.W. (2003) Toward a Theory of Spiritual Leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005) Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Galanou, A. & Farrag, D.A. (2015) Towards The Distinctive Islamic Model of Leadership in Business, *Journal of Management Development*, 34(8), 882-900
- Garah, W. (2012) Practical Wisdom For Management From the Islamic tradition, *Journal of Management Development*, 31 (10), 991-1000.
- Garcia-Zamor, J.C., (2003) Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gasorek, D. (2000) Inclusion At Dun & Bradstreet: Building a High-Performing Company. *The Diversity Factor*, 8(4), 25-29.
- Gazi, M.A.I., (2020) Islamic Perspective of Leadership in Management; Foundation, Traits and Principles, *International Journal of Management and Accounting*, 2(1), 1-9
- George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Fransisco: Jossey- Bass
- Genç, N. (2004) *Yönetim Organizasyon, Çağdaş Sistemler Yaklaşımlar*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı
- Gerçik, İ.Z. (2018) *Türk Toplumsal Kültürü Yöneticilerinin Liderlik Biçimleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003) *Toward a Science of Workplace Spirituality*. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3–28). New York: M. E. Sharp.
- Giovannini, M. (2004) What Gets Measured Gets Done: Achieving Results Through Diversity And Inclusion, *The Journal for Quality and Participation*, 27(4), 21-27.
- Goleman, D. (1998) What Makes A Leader? *Harvard Business Review*. November-December.
- Gonzalez, J.A. & DeNisi, A.S. (2009) Cross-Level Effects Of Demography And Diversity Climate On Organizational Attachment And Firm Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 21-40. Doi: 10.1002/Job.498

- Gotsis, G. & Grimani, K. (2016) The Role of Servant Leadership In Fostering Inclusive Organizations, *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010
- Gotsis, G. & Grimani, K. (2017) The Role of Spiritual Leadership In Fostering Inclusive Workplaces, *Personnel Review*, 46(5), 908-935
- Göktaş, P. (2015) *Siyasi Liderlerlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Graber, D.R. (2001) Spirituality and Healthcare Organizations. *Journal of Healthcare Management*, 46(1), 39-50.
- Greenleaf, R.M. (1977) *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1978) *Servant Leader and Follower*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. (1998) *The Power of Servant-Leadership: Essays*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Greenleaf, R. (2002) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* 25th Edition. New York: Paulist Press
- Greenleaf, R. (2008) *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership
- Groggins, A. & Ryan, A.M. (2013) Embracing Uniqueness: The Underpinnings Of A Positive Climate For Diversity”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2), 264-282
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982) Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry, *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252
- Guba, E.G. & Lincoln, Y. S. (1994) *Competing Paradigms In Qualitative Research*, N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Edt.) *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications (105-117)
- Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Priola, V., Sacramento, C.A., Woods, S.A., Higson, H.E., Budhwar, P.S. & West, M.A. (2014) Managing Diversity In Organizations: An Integrative Model And Agenda For Future Research, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Guillory, W. & Guillory, D. (2004) The Roadmap To Diversity, Inclusion, And High Performance, *Healthcare Executive*, 19(4), 24
- Gunther, M. (2001) God and Business, *Fortune*, 144 (1), 59-80



- Gül, H. & Çöl, G. (2003) Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Arştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 163-170
- Güler, S. (2007) *Fiedler'in LPC Ölçeği ile Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
- Güney, S. (2000) *Yönetim Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güney, S. (2009) *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güney, S. (2015) *Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2.Baskı
- Hacip, Y.H. (2010) *Kutadgu Bilig*, Y.Haz: Yaşar Çağbayır, 10.Baskı, Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları
- Hadi, H., Sadaghiani, J.S., Ghandour, M. & Tajzadehnamini, A. (2015) Organizational Citizenship Behavior (OCB) Model From Islam Perspective”, *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 5, 412-417.
- Haerudin & Santoso, B. (2016) The Role of Islamic Work Ethic, Spiritual Leadership and Organizational Culture Toward Attitude on Change With Organizational Commitment and Job Involvement as Mediator on Bank Pembiayaan Rakyat Syaria'ah (BPRS) Indonesia, *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 827-843
- Hage, J. & Posner, B.Z. (2015), Religion, religiosity, and leadership practices: an examination in the Lebanese workplace, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 396-412.
- Hakim, A. (2007) *Kepemimpinan Islami* (1st ed.). Semarang: Unissula Press.
- Hakim, A. (2012) The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java, *Asia Pacific Management Review*, 17(1), 77-90
- Hamidifar, F. (2015) A Study of The Relationship Between Leadership Styles and Employee Job Datsfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, *AU-GSB e-Journal*, 3(1) 45-58
- Hamrin, S.B.A. (2019) Constructions of Inclusion At Two Senior Nursing Home Units in Sweden: Immigrants' Perspectives, *Equality, Diversity and Inclusion: An international Journal*, 38(4), 462-476
- Hannan, K.H. (2016) *Diversity and Inclusion Leadership: A Correlative Study of Authentic and Transformational Leadership Styles of CEOs and their Relationship to Gender Diversity and Organizational Inclusiveness in Fortune 1000 Companies*, Phd.Thesis, USA: Benedictine University

- Hatemi, H. (1993) İslam Düşüncesinde Devlet Terakkisi, *İlim ve Sanat Dergisi*, 34, 17-23
- Hawi, S. (1982) *Fisoul Fi Alamrh Wa Alamer (Lectures on Leadership and Leader)*, Al-Sharq, Amman, Jordan.
- Hawwa, S. (1988) *Fusool fi Al-Emarah wa Al-Amir* [Sections on Commanding and Commander]. Beirut, Lebanon: Dar Ammar.
- Heera, S., Maini, A., Chandan, K., (2017) Disability Inclusion: An Analysis of Annuual Reports of Nifty Companies in India, *IUP Journal of Management Research*, 16(3), 30-45
- Hemedoğlu, E. & Evliyaoğlu, F. (2012) Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 58-77
- Higgs, M., & Aitken, P. (2003) An Exploration of The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Potential, *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823.
- Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A. & Schaubroeck, J.M. (2012) Linking Leader Inclusiveness To Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning From Failures, *Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hollander, E.P. (2012) *Inclusive Leadership, The Essential Leader-Follower Leadership*. Routledge, Taylor & Francis Group. New York.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004) *Creating And Sustaining Diversity And Inclusion In Organizations: Strategies And Approaches*. M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Edt.), *The Psychology And Management Of Workplace Diversity* (245-276). Maiden, MA: Blackwell.
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010) Beyond Intent To Leave: Using Multiple Outcome Measures For Assessing Turnover In Child Welfare. *Children And Youth Services Review*, 32, 1380–1387
- Hossain, M. (2016) Leadership Pattern: A Comparative Study Between Conventional and Islamic Perspective, *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 4(1), 79-88
- House, R.J. (1971) A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1975) Path-Goal Theory of Leadership, Washington University Organizational Effectiveness Research Programs Office of Naval Research
- Högemark, F. (2018) How To Design and Deliver An Inclusive Workplace Learning Strategy, *Strategic HR Review*, 17(5), 259-260

- Hwang, J. & Hopkins, H. (2012) Organizational Inclusion, Commitment, And Turnover Among Child Welfare Workers: A Multilevel Mediation Analysis, *Administration in Social Work*, 36(1), 23-39, Doi: 10.1020/03643107.2010.537439
- Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015) A Structural Equation Model Of The Effects Of Diversity Characteristics And Inclusion On Organizational Outcomes In The Child Welfare Workforce. *Children and Youth Services Review*, 50, 44–52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2015.01.012>.
- Ibn Taymiyyah, T. A. A. (1988) *Al-Siyasah al-Shar'iyah fi Iṣlah al-Ra'i wa al-Ra'iyah*, Lebanon Beirut: Dar Al-Kutob Al-Ilmiyah
- Iltter, B., Bayraktaroglu, G. & Ipek, I. (2016) Impact of Islamic Religiosity on Materialistic Values in Turkey, *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 533-557
- Isa, A., Othman, R., Azizan, N., Mohd Noor, J.M. & Moht Daud, N. (2019) Factors That Influence The Practice of Islamic Leadership Values Among Government Sector, *International Journal of Management Research & Review*, 9(1), 7-15
- Islam, M.T. & Alam, M.J. (2019) The Relationship Between Informal Economy and GDP Growth: A Study on South-Asian Developing Countries. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(5), 1-9.
- Islam, R., & Zaki Hj. Ismail, A. (2008) Employee Motivation: A Malaysian Perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362.
- Izani, I., & Yahya, D. (2014) Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 4(1), 1–9.
- Jabnoun, N. (1994) *Islam and Management*, Malaysia: Kuala Lumpur: IKD
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011) *Work Team Diversity*. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (651–686). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jansen, W.S., Otten, S. Van Der Zee, K. I.& Jans, L., (2014) Inclusion: Conceptualization And Measurement, *European Journal of Social Psychology*, 44, 370-385 Doi:10.1002/ejsp.2011
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2008) What Makes An Organization Inclusive? IACM 21st Annual Conference Paper.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014) Alternative Diversity Management: Organizational Practices Fostering Ethnic Equality At Work. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 317-331. doi:10.1016/j.scaman.2013.12.006

- Jin, Y. (2010) Emotional Leadership As a Key Dimension of Public Relations Leadership: National survey of public relations leaders, *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159-181.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005) A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust, *Leadership of Organizational Development*, 26, 6-22.
- Jönsson, S., Muhonen, T., Scholten, C. & Wigerfelt, A. S. (2014) Illusive Inclusion: Construction Of Leaders And Employees Based On Nationality, *Cross Cultural Management*, 21 (2), 245-260
- Judge, T.A. & Robbins, P.S. (2011) *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall
- Kâmil, N. M., Sulaiman, M., Osman-Gani, M.A. & Ahmad, K. (2011) *Implications of Taqwa on Organizational Citizenship Behavior*, in Osman-Gani and Sarif (Eds), *Spirituality in Management from Islamic Perspective*, International Islamic University Malaysia, IIUM press, Kuala Lumpur.
- Kanwal, A.A., Yasmin, R. & Bhatti, O. K. (2017) Impact of Leaders Emotional and Cultural Intelligence on Leadership Effectiveness: Mediating Role of Transformational Leadership, *Journal of Management And Research (JMR)*, 4(2), 1-37
- Kaplan, D. M., Wiley, J. W. & Maertz, C.P. (2011) The Role Of Calculative Attachment In The Relationship Between Diversity Climate And Retention, *Human Resource Management*, 50, 271-287. Doi: 10.1002/hrm.20413
- Kapusuz, T. (2015) *Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yöneltil Etik Algısı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karakas, F. (2009) Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review, *Journal of Business Ethics*, 94(1),89-106
- Karaman, H., Erünsal, İ. E., Küçükcan, T., Şentürk, R., Aslan, A. & Kallek, C. (2005) *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, Mısra- Muhammediye, Cilt:30, İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yay. Matbaacılık ve Ticaret İşletmesi
- Kartono, K. (1986) *Pemimpin dan Kepemimpinan*, CV Rajawali, Jakarta.
- Katz, J., & Miller, F. (2003) *Building Inclusion and Leveraging Diversity as a Way of Doing Business*. D. Plummer (Ed.), *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* (447-471). Lanham, Maryland: University Press of America.
- Kazmi, A., (2005) Probable Differences Among The Paradigms Governing Conventional and Islamic Approaches to Management, *Int. Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(4), 263-289

- Keating, R.T. (2018) *The Effect Of Inclusion On Identity Management Decisions In The Workplace: The Roles of Organizational Support, Anticipated Stigma, and State Psychological Well-Being*, Master Thesis, Northern Illinois University,
- Kensbock, J.M. & Boehm, S.A. (2016) The Role Of Transformational Leadership In The Mental Health And Job Performance of Employees With Disabilities, *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1580-1609.
- Kevser, M. (2019) Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Kuramsal Bir Değerlendirme, *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 86-95
- Khadra, B. (1990) The Prophetic-Caliphal Model of Leadership: An Empirical Study, *International Studies of Management & Organization*, 20 (3), 37-51.
- Khan, M.W. (1998) Prophetic Principles of Success. *Minaret*, September, 8–9.
- Khan, A. (2008) *Islamic Leadership Principles: A Successful Model For Everyone And AllTimes*,  
[http://www.irfi.org/articles/articles\\_1401\\_1450/islamic\\_leadership\\_principles.htm](http://www.irfi.org/articles/articles_1401_1450/islamic_leadership_principles.htm) (Erişim Tarihi 24/10/2020).
- Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010) Human Resource Management: An Islamic Perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17-34.
- Kılınç, T. (1995) Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı (Substitutes For Leadership). *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 59-76
- Kirkbride, P. (2006) Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action, *Inustriak and Commercial Training*, 38 (1), 23-32
- Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Koçel, T. (2014) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım
- Koparal, C., Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G. N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, Z. & Demirci, E. (2003) *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi, 7.Baskı, Eskişehir
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A.S. & Kıygın, S. (2013) Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği, 6 (7), 697-714.
- Kouzes, J. M., & Pozner, B. Z. (1987) *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozlu, C. (2008) *21.Yüzyılda Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları



- Közleme, O. (2013) Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250
- Kruger, M. & Seng, Y. (2005) Leadership With Inner Meaning: A Cogtingency Theory of Leadership Based on the Worldviews of Five Religions, *The Leadership Quarterly*, 16, 771-806
- Laub, J.A. (1999) Assessing The Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (Sola) Instrument, Phd.Thesis, USA: Florida, Florida Atlantic University
- Lee, H. Y., & Ahmad, K. Z. (2009) The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86.
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2015) A Multilevel Model Of Team Cultural Diversity And Creativity: The Role Of Climate For Inclusion, *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163–179. <http://dx.doi.org/10.1002/jocb.93>
- Linnehan, F.& Konrad, A.M. (1999) Diluting Diversity: Implications For Intergroup Inequality In Organizations, *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399-414.
- Lowe, K.B. & Galen Kroeck, K. (1996) Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic of The MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Madera, J.M., Dawson, M. & Neal, J.A. (2013) Hotel Managers Perceived Diversity Climate And Job Satisfaction: The Mediating Effects Of Role Ambiguity And Conflict, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28-34, Doi: 10.1016/j.ijhm.2013.05.001
- Maham, R. & Bhatti, O. K. (2019) Impact of Taqwa (Islamic piety) on Employee Happiness: A study of Pakistan's Banking Sector, *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-22
- Mahazan, A.M., Mizan Adiliah, A.I., Wan Mohd. Fazrul Azdi, W.R., Nurhafizah, S., Mohd. Zainol, A.A., Salhah, A., Amin Al-Hadi, S., Saedah, A.G., & Abdul Halim, H., (2014) Islamic Leadership Inventory For Organisations. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(16), 70- 78
- Mahazan, A.M., Nurhafizah, S., Rozita, A., Siti Aishah, H., Wan Mohd. Fazrul Azdi, W.R., Mohd. Rumaizuddin, G., Yuseri, A. Mohd. Rosmizi, A.R. Muhammad, H. Mohd. Azhar, I.R., Abdullah, A.G., Muhammad Yusuf, K. & Khairunneezam, M.N. (2015) Islamic Leadership and Maqasid Al-Shari'ah: Reinvestigating The Dimensions of Islamic Leadership Inventory (ILI) Via Content Analysis Procedures, *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 1(2), 153-162

- Mahazan, A.M., & Wan Mohd. Fazrul Azdi, W.R. (2012) *The Concept of Servant and Islamic Leadership: A Comparative Analysis*, International Conference on Islamic Leadership-2 (pp. 227-245)Malezya; Negeri Sembilan, Universiti Sains Islam Malaysia.
- Mahazan, A.M., Wan Mohd. Fazrul Azdi, W.R., Siti Aishah, H., Yuseri, A., Mohd.Rosmizi, A.R., Muhammad Yusuf, K. & Rumaizuddin, M.G. (2015) Leadership Behaviors in Islam: Integrating Managerial Leadership and Servant Leadership, *Middle-East Journal of Scientific Research*,23(4),722-728
- Majeed, Y., Khalid, Z., & Khan, M.A. (2011) The Impact of Islamic Leadership on Organizational Objectives, *Far East Journal of Marketing and Management*, 1(1), 54-65
- Malik, S.H., Aziz, S. & Hassan, H. (2014) Leadership Behavior and Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory In Telecom Sector, *Intetnational Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005) What Differences Make A Difference? The Promise And Reality Of Diverse Teams In Organizations, *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Mansurova, S. & Güney, S., (2018) İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama, *ABMYO Dergisi*, 52, 33-54
- Manz, C.C., Manz, K.K., Marx, R. & Neck, C.P. (2001) *The Wisdom of Solomon at Work: Ancient Virtues for Living and Leading Today*. Berrett-Koehler, USA: San Francisco, CA.
- Marbun, D.S. (2013) Attributions and Requirements of Islamic Leadership, *Management Research Review*, 36(4), 379-387
- Maslow, A. (1970) *Motivation and Personality*, (2nd Edt.), New York: Harper and Rowe.
- Masoud, T.E. (1999) The Arabs and Islam: The Troubled Search For Legitimacy, *Daedalus*, 128 (2), 127-147.
- Maududi, S.A. (1948) *The Islamic Way of Life*, K.A. K. Murad (Edt.) England: Islamic Foundation
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014) *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28–38
- McCarthy, J.L. (1996) Through The Needle's Eye: The Spiritual CEO. *Chief Executive*, 110, 48-50
- McCormick, D.W., (1994) Spirituality and Management. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 5-8.

- McKay, P.F., Avery, D.R. Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M., & Hebl, M.R. (2007) Racial Differences In Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions The Key? *Personnel Psychology*, 60, 35-62. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010) Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment and Wellbeing In A Non-Profit Organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Meiyani, E. & Putra, A.H.P.K. (2019) The Relationship Between Islamic Leadership on Employee Engagement Distribution in FMCG Industry: Anthropology Business Review, *Journal of Distribution Science*, 17 (5), 19-28
- Metcalf, B. & Murfin, T. (2011) *Leadership, Social Development and Political Economy in the Middle East: An Introduction*, Metcalfe & Murfin (Edt.) Leadership Development in the Middle East. Glos: Edward Elgar Publishing
- Mızrak Karcı, M. (2020) Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Milli Eğitim Dergisi*, 49(227), 405-428
- Miller, K. I., & Monge, P.R. (1986) Participation, Satisfaction, And Productivity: A Meta- Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753. <http://www.jstor.org/stable/255942>
- Milne, A.C. (2018) *Lider Üye Etkileşimi Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşgörenin Çalışma Grubu Kapsayıcılığı Algısının Rolü*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. & Joyce, P. (2015) Managing Inclusiveness And Diversity In Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance Through Status And Team Identity , *Human Resource Management*, 54 (2), 217-239.
- Mitroff, I.I. & Denton, E.A. (1999) *A Spiritual Audit of Corporate America*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Mobeen, N. (2012) *Muslim Leadership in America*, Phd Thesis, USA; Texas A&M University
- Mohamad, A. H., Nik Mutasim, N. A. R., & Norfaizah, M. N. (2012) Leadership Behavior and Performance: A Case Study of Takaful Representatives in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 6(6), 2291–2298
- Mohammad, J., Abdul, L.M., Ibrahim, Z.A.S., Jamil, R. & Quoquab, F. (2015) Towards Developing A Conceptual Framework of Islamic Leadership: The Role of Taqwa As a Moderator, *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 3 (1)



- Mohsen, N.R. (2007) *Leadership From The Quran Relationship Between Taqwa, Trust, and Business Leadership Effectiveness*, Phd. Thesis, Malaysia: Universiti Sains Malaysia
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998) A Tool To Expand Organizational Understanding Of Workforce Diversity. *Administration in Social Work*, 22, 47–64.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998) Organizational And Personal Dimensions In Diversity Climate: Ethnic And Gender Differences In Employee Perceptions. *Journal of Applied Behavior Science*, 34 (1), 82-104. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886398341006>.
- Mor Barak, M.E. (2000) The Inclusive Workplace. An Ecosystems Approach to Diversity Management, *Social Work*, 45(4), 339-353
- Mor Barak, M. E., Findler, L., & Wind, L. (2001) International Dimensions of Diversity, Inclusion, And Commitment In Work Organizations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 72–91.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M.E. (2015) Inclusion Is The Key To Diversity Management, But What Is Inclusion?”, *Human Service Organizations Management, Leadership And Governance*, 39(2), 83-88,
- Mor Barak, M.E. & Levin A. (2002) Outside Of The Corporate Mainstream And Excluded From The Work Community: A Study Of Diversity, Job Satisfaction And Well-Being. *Community, Work & Family*, 5,133-157, Doi: 10.1080/13668800220146346
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006) Why Do They Leave? Modeling Child Welfare Workers Turnover Intentions. *Children and Youth Services Review*, 28, 548-577.
- Moten, A.R. (2011) Leadership in The West and The Islamic World: A Comparative Analysis, *World Applied Sciences Journal*, 15 (3), 339-349
- Mullins, L.J. (2010) *Management and Organisational Behaviour*, England: Pearson Education (9.Ed).
- Munir, F., Yarker, J., Hicks, B., & Donaldson-Feilder, E. (2012) Returning Employees Back To Work: Developing A Measure For Supervisors To Support Return To Work (SSRW). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22, 196–208.
- Mushofa, A., Mursinto, D., & Anam, S. (2014) Influence of The Islamic Leadership To Participation of The Members, Business Performance and Prosperity of The Members of Syari'ah Financial Service Cooperative in East Kalimantan Province. *European Journal of Business and Management*, 6 (38), 217–226.

- Mutalib, M.A., Hussin, S.A., Sukor, N.M., Noor, K.M., Razali, W.M.F.A.W. & Abdullah, R. (2017) Islamic Leadership Behaviour Practices Among Muslim Women Managers, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7, 35-50
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1990) Beyond The Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change, *California Management Review*, 90 (32), 77-97
- Nawawi, H. (1993) *Kepemimpinan Menurut Islam*, Malezya: Gadjah Mada University Press
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006) Making It Safe: The Effects Of Leader Inclusiveness And Professional Status On Psychological Safety And Improvement Efforts In Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Neuman, W.L. (2011) *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar 1-2*, İstanbul: Yayın Odası Yayınları
- Nishii, L.H. & Mayer, D.M. (2009) Do Inclusive Leaders Help To Reduce Turnover In Diverse Groups? The Moderating Role Of Leader-Member Exchange In The Diversity To Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94,1412-1426. Doi: 10.1037/a0017190
- Nishii, L.H. (2013) The Benefits Of Climate For Inclusion For Gender-Diverse Groups, *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L., & Langevin, A. (2009) *The Role Of Climate, LMX, And Demographic Faultlines In The Experiences Of Aging Workers*. Academy of Management Yıllık Kongre Sunumu, Chicago, IL.
- Nishii, L.H. & Rich, R.E. (2014) *Creating Inclusive Climates In Diverse Organizations*, Ferdman, B.M. ve Deane, B.R. (Edt), Diversity at Work: The Practice Of Inclusion, Wiley-Blackwell, Oxford, 330-363.
- Northhouse, P.G. (2004) *Leadership Theory and Practice*. Sage Publishing Inc., Thousand Oaks.
- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014) *Best Practices And The Changing Role of Human Resources*. B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Edt.), Diversity At Work: The Practice Of Inclusion (pp. 229–259). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ogunbado, A.F., Ahmed, U., Abu Bakar, Y.S. & Abu Bakr, A. (2016) Islamic Perspective of the Followers: A Neglected Aspect in Locus of Leadership, *International Review of Management and Marketing*, 6(8),113-118
- Orazi, D., Good, L., Robin, M., Van Wanrooy, B., Olsen, J. & Gahan, P. (2014) *Workplace Leadership: A Review of Prior Research*, Centre for Workplace Leadership, Australia: University of Melbourne

- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005) Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 1-13
- Ören, S.A. (2006) *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özalp, M. (2019) *Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası BM'de Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları 1996-2007*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özbalıkcı, M.R. (2005) *Asr-ı Saadet ve Raşid Halifeler Döneminde Hitabet*, İzmir: Yeni Akademi Yayınları
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010) *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Ekin Basım Yayın
- Özkaya, O.M. (2000) *Bir Lider Olarak Vehbi Koç*, Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Padela, A.I. (2015) *A Grounded Theory Study of The Prophet Muhammad's Leadership Behaviors: A Model for Islamic School Principals*, Phd.Thesis, USA: St. John Fisher College
- Paksoy, M. (1993) Liderlikte Hersey Blanchard Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 4(16), 19-22
- Panicker, A., Agrawal, R.K, & Khandelwal, U. (2018) Inclusive Workplace And Organizational Citizenship Behavior, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 530-550
- Parolini, J., K. Patterson & B. Winston. (2009) Distinguishing Between Transformational and Servant Leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 30(3), 274-291.
- Patterson, K. A. (2003) *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Phd. Thesis, Aaregent University, Doktora Tezi
- Pearce, J. L., & Randel, A. E. (2004) Expectations Of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion, And Employee Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 81–98.
- Pelled, L.H., Ledford, G.E., & Mohrman, S.A. (1999) Demographic Dissimilarity And Workplace Inclusion. *Journal of Management Studies*, 36: 1013-1031
- Pfeffer, J. (2003) *Business And The Spirit*. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edt.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29–45). New York: M. E. Sharp.

- Platon (2006) *Devlet*, (Çev.: Erhan Bayram). İstanbul: Metropol Yayınları
- Pless, N., & Maak, T. (2004) Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147. <http://www.jstor.org/stable/25123332>
- Polat, G. (2020) *Liderlik Tarzlarının Sinizm ve Sanal Kaytarma Davranışına Etkisi: Ayfonkarahisar İli Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Polychroniou, P.V. (2009) Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Of Supervisors: The Impact On Team Effectiveness, *Team Performance Management*, 15(7) : 343-356.
- Rahman, M.A. & Mohiuddin, M.G. (2015) Islamic Management and Its Present Applications in Islamic Organizations in Bangladesh, *International Journal of Islamic Management and Business*, 1(1), 64-93
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., & Shore, L. M. (2016) Leader Inclusiveness, Psychological Diversity Climate, And Helping Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216-234. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>.
- Randeree, K. (2009) An Islamic Perspective on Leadership: Qur'anic World Views on the Qualities of Leaders, *The Global Studies Journal*, 2(1), 197-210
- Randeree, K. (2011) *Leadership Lessons From Early Islamic Literature, Issues in Islamic Management Theories and Practices* (Edt.: Khaliq Ahmad, Rafikul Islam, Yusof Ismail), 2nd Edt., Malaysia: IIUM Press
- Reave, L. (2005) Spiritual Values and Practices Related To Leadership Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687
- Reber, G., Auer-Rizzi, W. & Maly, M. (2004) The Behaviour of Managers In Austria and The Czech Republic: An Intercultural Comparison Based On The Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making, *Journal For East European Management Studies*, 4, 411-429
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990) *Climate and culture: An evolution of constructs*. B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate And Culture* (5-39), ABD: San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Riaz, A. & Haider, M. H. (2010) Role of Transformational and Transactional Leadership In Job Satisfaction and Career Satisfaction, *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38
- Riggio, R. E., Murphy, S. E., & Pirozzolo, F. J. (Edt.). (2002) *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Riordan, C. (2014) *Diversity Is Useless Without Inclusivity*, Erişim Tarihi: 18/05/2020  
<https://hbr.org/2014/06/diversity-is-useless-without-inclusivity>
- Roberson, Q. M. (2006) Disentangling The Meanings Of Diversity And Inclusion In Organizations, *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. & Schmitt, N. (2001) Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction, *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Rost, J. C., (1991) *Leadership For The Twenty – First Century*, New York: Praeger
- Rost, J. (1993) Leadership Development In The New Millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91–110.
- Rubin, A. & Babbie, E.R. (2016) Empowerment Series: Research Methods For Social Work, USA: Cengage Learning
- Rush, M. (2002) *Management: The Biblical Approach*, Colorado Spring, CO: Cook Communication Ministers.
- Russell, R.F. & Stone, A.G. (2002) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157
- Saban, A. & Ersoy, A. (2017) *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*, Anı Yayıncılık, Ankara
- Sabharwal, M. (2014) Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion To Further Performance. *Public Personnel Management*, 43, 197-217. Doi: 10.1177/0091026014522202
- Sabri, H. (2012) Re-examination of Hofstede's Work Value Orientations On Perceived Leadership Styles In Jordan, *International Journal of Commerce and Management*, 22 (3), 202-218.
- Safi, L. (1995) Leadership and Subordination: An Islamic perspective, *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 12 (2), 204-223
- Saleh, A.M.J. (2011) *Leadership: An Islamic Perspective, Issues in Islamic Management Theories and Practices* (Edt.: Khaliq Ahmad, Rafikul Islam, Yusof Ismail), 2nd Edt., Malaysia: IIUM Press
- Salib, E. R. (2014) *A Model of Inclusion And Inclusive Leadership In The U.S.*, Phd.Thesis, USA: New Jersey, The State University Of New Jersey,
- Salie, A. (2008) *Servant-Minded Leadership and Work Satisfaction In Islamic Organizations: A Correlational Mixed Study*. Phd.Thesis, USA: University of Phoenix.

- Samir, A. (2006) Islam and Management: What Can Be Learned?", *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 125-139.
- Samuels, S. (2013) *Beyond Diversity Management: A Pluralist Matrix for Increasing Meaningful Workplace Inclusion*, Master Thesis, Canada: Royal Roads University
- Sani, A. & Ekowati, V.M. (2020) Spirituality At Work And Organizational Commitment as Moderating Variables in Relationship Between Islamic Spirituality and OCB IP and Influence Toward Pmployee performance, *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1777-1799
- Saruhan, S.C. & Yıldız, M.L. (2017) *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 3.Baskı
- Schermerhorn, J.R. Uhl-Bien, M., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2010) *Organizational Behavior*, 11.Ed. Kendallville: John Wiley & Sons
- Schneider, B.(1990) *The Climate For Service: An Application of The construct*. B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate And Culture* (383-412), ABD: San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998) Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of A Causal Model, *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Sedikides, C. (2010) Why Does Religiosity Persist? *Personality and Social Psychology Review*, 14(1), 3-6
- Serinkan, C. (2008) *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayınevi
- Sessler, Bernstein, R., & Bilimoria, D. (2013) Diversity Perspectives And Minority Nonprofit Board Member Inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion*, 32(7), 636–653
- Shabbar A. (2017) *Promoting Inclusion Through Organizatinal Culture Change*, Master Thesis, Kanada: Ocan University
- Shirazi, A.N.M. (1980) Management and Leadership In The Life of The Prophet, *Al-Tawhid*, 5( 2), 157–165.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2010) Inclusion And Diversity In Work Groups: A Review And Model For Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1262-1289.
- Shore, L. M., Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Dean, M. A., Randel, A. E., & Kedharnath, U. (2014) *Inclusion And Diversity In Organizations*, Presented at the fall meeting of front range management research seminar. (Denver, CO).



- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018) Inclusive Workplaces: A Review And Model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.003
- Sidik, A.R., (2017) The Influence of the Islamic Business Ethics and Spiritual Intelligence of Islamic Leadership and Performance Manager Sharia Bank in Surabaya, *International Journal of Advanced Research*, 5(2), 1067-1073
- Simola, K.S, Barling, J. & Turner, N. (2010) Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Constrasting An Ethic of Justice and An Ethic of Care, *The Leadership Quarterly*, 21, 179-188
- Singh, B., Winkel, D.E. & Selvarajan, T.T. (2013) Managing Diversity At Work: Does Psychological Safety Hold The Key To Racial Differences in Employee Performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 242-263. Doi:10.1111/joop.12015
- Sinha, B.P.J. (2008) *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications: New Delhi
- Skansi, D. (2017) Relation of Managerial Efficiency and Leadership Styles – Empirical Study in Hrvatska Elektroprivreda D.D, *Management*, 5(2), 51-67.
- Smith, A. Organ, D. W. & Near, J. P. (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Soemaryani, I. (2018) Model For Improving The Employee Productivity Through Islamic Leadership And Internalization of Islamic Work Ethic In Sharia Tourism (Study On Sharia Hotels In Bandung), *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19(2), 122-139
- Sokoll, S. (2014). Servant Leadership And Employee Commitment to a Supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88–104.
- Soldo, A. (2017) *Examining The Relationship Between Leadership Style and Leadership Effectiveness Among In U.S. Mosques*, Phd. Thesis, USA: Colorado Technical University
- Spears, L. C. (Ed) (1998) *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership*, New York: John Wiley and Sons.
- Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh,P.,Spencer,L. (2015) Diversity, Inclusion And The Workplace-Equality Index: The Ingredients For Organizational Success, *Human Resource Management International Digest*, 23(5),16-17
- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1990) *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, NY: Free Press.

- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003) Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sturm, S. (2006) Architecture Of Inclusion: Advancing Workplace Equity In Higher Education, *The Harvard Journal of Law & Gender*, 29, 247-334
- Sukarna (1989) *Pengantar Ilmu Administrasi*, Mandar Maju, Bandung.
- Sulaiman, M. & Bhatti, O. K. (2013) Workplace Deviance and Spirituality In Muslim Organizations, *Asian Social Science*, 9(10), 237-246.
- Sulaiman, M., Selladurai, S., Kamil, N. M., & Mukred, N. R. (2015) The Influence of Spirituality and Responsibility on Business Leadership Effectiveness: An Empirical Analysis, *Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(2), 310-334.
- Suppiah, W. R. R. V. (2011) *Leadership: Key To An Efficient And An Effective Organization. In Leadership: In an Environment of Turbulent Change*, Malaysia; Kuala Lumpur: National Institut of Public Administration (INTAN).
- Supriyanto, A.S. & Ekowati, V.M. (2020) Spiritual Leadership and Islamic Organisational Citizenship Behaviour: Examining Mediation-Moderated Process, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166-185
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996) Brainstorming Groups In Context: Effectiveness In A Product Design Firm. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685–718.
- Sürgevil, O. & Budak, G. (2008) İşletmelerin Farklılıklarının Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96
- Şenkal, H. (2020) *Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus OSB Faaliyette Bulunan Kobi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C.C. & Yu, Z. (2015) Inclusion And Inclusion Management In The Chinese Context: An Exploratory Study , *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874
- Tang, N., Zheng, X, & Chen, C. (2017) Managing Chinese Diverse Workforce: Toward A Theory Of Organizational Inclusion, *Nankai Business Review International*, 8(1),39-56
- Taslak, S. (2008) Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144



- Tekin, M., (2018) *Kur'an'da Liderlik ve Liderlerin Toplumsal Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: Ravza Yayıncılık ve Matbaacılık
- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.
- Tengilimlioğlu, D. (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16
- Terry, G.R. (1960) *Principles of Management*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Thomas D.A. & Ely R.J. (1996) Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 5, 79–90
- Thomas, N. (2004) *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, Londra: Replika Press
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1990) *The Transformational Leader*, 2nd Editon, New York: Willey
- Toor, S. R. (2008) Merging Spirituality and Religion: Developing An Islamic Leadership Theory, *IIUM Journal of Economics and Management*, 16(1), 15-46
- Toor, S.R. (2011) *An Islamic Leadership Theory: Exploring The Extra Dimensions, Issues in Islamic Management Theories and Practices* (Edt.: Khaliq Ahmad, Rafikul Islam, Yusof Ismail), 2nd Edt., Malaysia: IIUM Press
- Topaloğlu, F. (2019) *Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Traavik, L. E. M. (2018) Career equality: Inclusion and Opportunities In a Professional Sservice Firm in Norway, *Gender in Management: An International Journal*, 33 (6), 451-465
- Tremblay, M. (2017) Humor In Teams: Multilevel Relationships Between Humor Climate, Inclusion, Trust, And Citizenship Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 32, 363–378, <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-016-9445-x>.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014) (Un) Ethical Behavior On Organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660.
- Trochim, W.M.K. & Donnelly, J.P. (2007) *Research Methods Knowledge Base*, Mason, OH: Thompson Custom Pub.
- Tu, Y., & Lu, X. (2016) Do Ethical Leaders Give Followers the Confidence To Go the Extra Mile? The Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 129–144

- Umaruddin, M. (1988) *The Ethical Philosophy of Al-Ghazzali*, Lahore Institute of Islamic Culture
- Üçok, T. (1992) *Yönetim İlkeleri*, Ankara: Gazi Yayınevi
- Ülgen Aydınlık, A. (2017) *Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Vohra, N., Chari, V., Mathur, P., Sudarshan, P., Verma, N., Mathur, N., Thakur, P., Chopra, T., Srivastava, Y., Gupta, S., Dasmahapatra, V., Fonia, S., & Gandhi, H. K. (2015) Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice, *Vikalpa*, 40(3), 324–362 <https://doi.org/10.1177/0256090915601515>
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008) *Dancing With Resistance: Leadership Challenges In Fostering A Culture Of Inclusion*, K. M. Thomas (Ed.), New York, NY: Taylor & Francis., Diversity Resistance In Organizations ,175–200.
- Waters, R. D., & Bortree, D. S. (2012) Improving Volunteer Retention Efforts In Public Library Systems: How Communication And Inclusion Impact Female And Male Volunteers Differently, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(2), 92–107.
- Weber, M. (1978) *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Weber, M. (1995) *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, (Çev: Özer Ozankaya). Ankara: İmge Kitabevi
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005) *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill
- Wetling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000) Current Status Of Diversity Initiatives In Selected Multinational Corporations, *Human Resource Development Quarterly*, 11, 35-60
- Wijayanti, R. & Wadji, F. (2012) Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 13 (2), 108-115.
- Wilson, B.M. (2016) *Engaging Diversity: Best Practices To Create An Inclusive Work Environment*, Pepperdine University, Doktora Tezi
- Winters, M. (2014) *From Diversity To Inclusion: An Inclusion Equation*, Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (Edt.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Wiley-Blackwell, Oxford, 205-228.
- Wirba, A.V. (2017) *Leadership From An Islamic and Western Perspective*, UK: Chartridge Oxford Books, Oxford

- Whitfield, D. (2014) *Servant-Leadership With Cultural Dimensions In Cross-Cultural Settings*, In Selladurai, R.S. & Carraher, S. (Edt.), *Servant Leadership: Research and Practice*, IGI Global, Hershey, PA, 48-70.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. ve Yu, M. (2018) Is Too Much Inclusive Leadership a Good Thing? An Examination of Curvilinear Relationship Between Inclusive Leadership and employees' task performance, *International Journal of Manpower*, 39(7), 882-895
- Yalınkılıç, R. (2010) *İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzeine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yavuz, E. & Tokmak, C. (2009) İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2, 17-34
- Yin, R. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, California: Sage Publications
- Yörük, D. Dünder, S. & Topçu, B. (2011) Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 103-109
- Yukl, G. (2010) *Leadership In Organizations*, 7th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall
- Zaman, N.A., (2012) *Towards an Authentic Islamic Development Model: Incorporating the Roles of Trust and Leadership in the Islam-Iman-Ihsan Paradigm*, Phd Thessis, İngiltere: Durham University, Doktora Tezi
- Zandi, G., Sulaiman, M. & Rashed, N. (2015) Spirituality and Leader's Effectiveness: An Islamic Perspective, *Asian Economic and Financial Review*, 5(1), 155-166
- Zel, U. (2001) *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zel, U.(2011) *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Ankara: Nobel Yayınları
- Zheng, X., Diaz, I., Zheng, X., & Tang, N. (2017) From Deep-Level Similarity To Taking Charge: The Moderating Role Of Face Consciousness And Managerial Competency Of Inclusion, *Leadership and Organization Development Journal*, 38(1), 89-104.
- Zheng X., Xiaoling Y., Ismael D., & Mingchuan Y. (2018), Is Too Much Inclusive Leadership A Good Thing? An Examination of Curvilinear Relationship Between Inclusive Leadership And Employees' Task Performance, *International Journal of Manpower*, 39(7), 882-895

data.tuik.gov.tr E.T. 23/03/2023

<https://aom.org/events/annual-meeting/past-annual-meetings/2019-understanding-the-inclusive-organization> E.T. 08/11/2022

[https://my.aom.org/ProgramDocs/2019/pdf/AOM\\_2019\\_Annual\\_Meeting\\_Program.Pdf](https://my.aom.org/ProgramDocs/2019/pdf/AOM_2019_Annual_Meeting_Program.Pdf)  
E.T. 11/10/2022



## EK

### Ek 1: Etik Kurul Onayı



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-207380  
Konu : 53/11 Esra Bildirici ÇALIK

05.01.2023

Sayın Esra Bildirici ÇALIK

İlgi : 27.12.2022 tarihli ve E--000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 04.01.2023 tarihli ve 53 sayılı toplantısında alınan "11" nolu karar ile Öğr. Gör. Esra Bildirici ÇALIK'ın başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Aykut Hamit TURAN  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı V.

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSRKL5K9E Pin Kodu :49962

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd7eK=5783&eD=BSRKL5K9E&eS=207380>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



### KARAR

11. Öğr. Gör. Esra Bildirici ÇALIK'ın “ İşyeri Kapsayıcılığının Gelişiminde İslami Liderliğin Rolü ” başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Öğr. Gör. Esra Bildirici ÇALIK'ın “ İşyeri Kapsayıcılığının Gelişiminde İslami Liderliğin Rolü ” başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

## Ek 2: Mülakat Formu

Çalışmamıza sağlayacağınız katkılarınızdan dolayı öncelikle teşekkür ediyorum.

Bu çalışma Sakarya Üniversitesi'nde hazırlanmakta olan bir doktora tezi kapsamında yapılmaktadır. Vereceğiniz bilgiler gizli kalacak olup, genel değerlendirmeler sonucunda bazı varsayımlar elde edilecektir. Sizden aldığım bireysel bilgiler ve kurumunuzu tanııtıcı bilgiler asla herhangi bir yerde veya üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Araştırmamızda İşyeri Kapsayıcılığı, Liderlik ve İslami Liderlik Kavramları ile ilgili size çeşitli sorular sorulması planlanmaktadır. Öncelikle bu kavramlar hakkında sizi kısaca bilgilendirmek isterim. İşyeri kapsayıcılığı bir işletmede dil, din, ırk vb. farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin çalıştırılırken bu farklılıkların işletme açısından avantaja dönüştürülmesini ifade etmektedir. İslami liderlik ise, yöneticilerin iş süreçlerinde davranışlarını İslami ilkelere göre şekillendirmelerini ifade etmektedir.

Bu bağlamda liderlik özellikleriniz, çalışanlarınız ve yöneticisi olduğunuz işletme ile ilgili olarak vereceğiniz cevapların doğruluk ve samimiyeti, söz konusu çalışmanın Türkiye'de bu alanda yapılan araştırmaların ilki olduğundan oldukça önemli ve bizim için çok kıymetli olduğunu vurgulamak isterim.

Mülakatımızın yaklaşık olarak yarım saatinizi alacağını düşünüyorum. Takıldığınız konularda görüşmeyi bölüp her türlü soruyu sorabileceğinizi belirtmek isterim. Verilerin kaybını önlemek adına görüşmemiz kayıt altına alınacaktır. Görüşmemizin kayıt altına alınmasını onaylıyor musunuz?

Hazırsanız sorulara başlayabilir miyiz?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Yaş :      | <input type="checkbox"/> Unvan :   |
| <input type="checkbox"/> Cinsiyet : | <input type="checkbox"/> Deneyim : |
| <input type="checkbox"/> Eğitim :   | <input type="checkbox"/> Sektör :  |

### Mülakat Soruları

1. Daha önce işletmelerde Kapsayıcılık ve İşyeri Kapsayıcılığı kavramlarını duydunuz mu? Bu kavramlardan ne anlıyorsunuz?
2. Kapsayıcı bir işletmenin temel özellikleri sizce nelerdir?
3. İşyeri kapsayıcılığı bağlamında değerlendirdiğinizde sizce kurumunuz kapsayıcı mıdır? neden?
4. Sizce kapsayıcılık işletmeler için gerekli midir?
5. İşletmenizdeki farklı ırk, dil, din, gelenek vb. özelliklere sahip (azınlık) çalışanlarınızın farklılıklarını değerlendirme noktasında neler yapıyorsunuz?
6. Çalışanlarınızın kendilerini işletmenize ait hissetmesi için neler yapıyorsunuz?
7. Çalışanlarınızı işletmenizdeki karar alma süreçlerine katar mısınız? Eğer katıyorsanız bu bağlamda hangi uygulamaları yapıyorsunuz?
8. Çalışanlarınızın fikirlerini sizinle rahatlıkla paylaşabilirler mi? Paylaştıklarında yaklaşımınız nasıldır? Daha önce çalışanınızın katılımı ile karlılık ve verimliliğinizi artırdığınız bir uygulama oldu mu?
9. Çalışanlarınıza eşit fırsatlar sunulması, onların yönetime katılması noktasında adil davranılması sizce önemli midir? Çalışanlarınız sizce işletmenizdeki adil ve eşit bir yönetim uygulandığına inanıyor mu?
10. İşletmenizdeki çalışanların hatalı davranışlarına karşı sabır gösterir misiniz? Karşılaştığınız bir örnek verebilir misiniz?
11. Liderliği nasıl tanımlarsınız? Liderlik işletmeler için neden önemlidir?
12. Kurumunuzda genel olarak nasıl bir liderlik tarzı izleniyor ve neden?
13. Liderin davranışlarının işletmenin başarısı açısından önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Sizce bir lider davranışları ile işletmenin başarısında belirleyici midir?
14. Lider için maneviyat gerekli midir?
15. Daha önce işletmelerde İslami liderlik kavramını duydunuz mu? Bu kavramdan ne anlıyorsunuz?
16. İslami lider için hangi özellikler gereklidir? Yani İslami liderin üstlenmesi gereken davranış biçimleri nelerdir?
17. İslami liderliğin diğer geleneksel liderlikten nasıl bir farkının olduğunu düşünüyorsunuz?
18. Siz kendinizi nasıl bir lider olarak tanımlarsınız?
19. Sizce İslami liderliğin işyeri kapsayıcılığına etkisi nedir?
20. Sizce İslami liderler kapsayıcı işletmeleri yönetebilir mi? Veya İslami lider kapsayıcı işletmelerin oluşmasında faydalı olur mu?
21. Katılımınızdan dolayı tekrar çok teşekkür ederim. Acaba referans olacağınız başka biri var mıdır mülakat yapabileceğim?

### 3: İşyeri Kapsayıcılığı Kavramı Kod Matrisi

[illegible]





| Kod Sistemi                     | K33-... | K32-... | K31-... | K30-... | K29-... | K28-... | K27-... | K26-... | K25-... | K24-... | K23-... | K22-... | K21-... | K20-... | K19-... | K18-... | K17-... | K16-... | K15-... | K14-... | K13-... | K12-... | K11-... | K10-... | K9-T... | K8-... | K7-F... | K6-A... | K5-... | K4-Z... | K3-E... | K2-le... | K1-K... |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|----------|---------|
| İşyeri Kapsayıcılığı            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| İK-7                            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Evete Katanz                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Hayır Katmayız                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Neler Yapılıyor                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Fikir Alışverişi                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| sendikayı kararlara katm        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| İK-8                            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Evete Paylaşırlar               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Hayır Paylaşamazlar             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Çalışan katılımı ile verimlilik |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Evete Oldu                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Hayır Olmadı                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| İK-9                            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Adil yönetim                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Yönetim Adil Değildir.          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Yönetim Adildir.                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Evete Önemlidir                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Hayır Önemli Değildir           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| İK-10                           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Kısmen Sabırlıyız               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Sabırlıyız                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |
| Sabırsızız                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |         |        |         |         |          |         |

## Ek 4: Liderlik Kavramı Kod Matrisi

| Kod Sistemi                        | K33... | K32... | K31... | K30... | K29... | K28... | K27... | K26... | K25... | K24... | K23... | K22... | K21... | K20... | K19... | K18... | K17... | K16... | K15... | K14... | K13... | K12... | K11... | K10... | K9... | K8... | K7... | K6... | K5... | K4... | K3... | K2-L... | K1... | TOP... |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|--------|
| Liderlik                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 0      |
| L-11                               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 33     |
| Adildir                            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 7      |
| Ahlaki                             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Başarıdır                          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Boşver Demez                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Cesurdur                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 2      |
| Değişimi Yönetir                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Doğru İletişim Kurar               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 2      |
| Dürüsttür                          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 4      |
| Empati yapabilir                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Fayda Sağlar                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Fevri olmayan-Sakin                |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Güncel Gelişmeleri, Mevzuat, haber |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| İdareci Olma                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 4      |
| İnsanların Ruhuna Hitap Etmektir.  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| İyi Niyetli Olma                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| İzleyicidir                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Tembellik Etmez                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Kapsayıcıdır                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 2      |
| Karandır                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Kaynak Sağlar                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 2      |
| Maneviyat Gereklidir               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Mentorluktur                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 2      |
| Merhametlidir.                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Motive Eder                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 4      |
| Mütevazıdır                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Hedefe Yönlendirir                 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 6      |
| Organize Eder                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 8      |
| Öğreticidir                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Rehberlik Yapar                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 14     |
| Örnektir                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 4      |
| Problem çözebilir                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 3      |
| Sabırlıdır                         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 5      |
| Sempatiktir                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 3      |
| Yenilikçidir                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 3      |
| Sürekli Kendini Geliştirir         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 2      |
| Takip Edilendir                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Teknolojiyle İç İç Olmalı          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| Uygulanabilir Plan Yapar           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 2      |
| Vizyonerdir                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 9      |
| Yaratıcı Gelir                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |         |       | 1      |
| TOPLAM                             | 5      | 1      | 2      | 1      | 2      | 6      | 7      | 7      | 3      | 3      | 1      | 5      | 4      | 7      | 3      | 3      | 8      | 8      | 9      | 2      | 6      | 5      | 3      | 1      | 15    | 3     | 4     | 4     | 9     | 1     | 1     | 1       | 1     | 141    |



## Ek 5: İslami Liderlik Kavramı Kod Matrisi

| Kod Sistemi                    | K33-... | K32-... | K31-... | K30-... | K29-... | K28-... | K27-... | K26-... | K25-... | K24-... | K23-... | K22-... | K21-... | K20-... | K19-... | K18-... | K17-... | K16-... | K15-... | K14-... | K13-... | K12-... | K11-... | K10-... | K9-T-... | K8-... | K7-F-... | K6-A-... | K5-... | K4-Z-... | K3-E-... | K2-le-... | K1-K-... |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|----------|-----------|----------|
| İslami Liderlik                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| IL-15                          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Duydum                         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Duymadım                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| IL-16                          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Dini Değerler Açısından        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Harama Bulanmamalı             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Riyakar Olmamalı               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Adil Olmalı                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Güvenilir Olmalı               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Dedikodu Yapmamalı             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Ahlaki Olmalı                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Dürüst Olmalı                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Doğruluk                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| İhlâslı Olmalı                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Sözünü Tutmalı                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Maneviyat Olmalı               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Müslüman gibi yaşamalı         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Sabırlı Olmalı                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Kişisel Özellikler Açısından   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Hakka Dikkat Etmeli            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Mütevazı                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Merhametli                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Hosgörülü                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Temiz olmalı                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Yardımcı                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Cömert Olmalı                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Çalışkan                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Gülersüz Olmalı                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Açık ve Şeffaf                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Basiretli Olmalı               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Bilgili Olmalı                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Affedici Olmalı                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| İstisnaya Önem Vermeli         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Örnek Olmalı                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Samimi                         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Saygılı                        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| İşletme Yönetimi Açısından     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Yenilikçi, Ufuk Açan           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Liyakata Önem Vermeli          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Sosyal Sorumluluk              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| İşin Ehlî Olmalı               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Ayrımcılık Yapmamalı, E        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Dini Değerleri Yönetim C       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| IL-17                          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Ahlaki ve Manevi değerlerin    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Daha Adil olur                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Hakla ve Hukuka dikkat edili   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| İnsan Odaklıdır                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Kurana ve Sünnete Uygun Dı     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Para Tederiğinde- Ticari Yak   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Paylaşıcıdır                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Sosyal Yaşantıları Farklı Olur |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Cevap                          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |
| Farkı Yoktur                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |        |          |          |        |          |          |           |          |

## ÖZGEÇMİŞ

|                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Ad Soyad: Esra BİLDİRİCİ ÇALIK</b>                                                                                                                                                                                                         |                                      |
| <b>Eğitim Bilgileri</b>                                                                                                                                                                                                                       |                                      |
| <b>Lisans</b>                                                                                                                                                                                                                                 |                                      |
| <b>Üniversite</b>                                                                                                                                                                                                                             | Mersin Üniversitesi                  |
| <b>Fakülte</b>                                                                                                                                                                                                                                | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| <b>Bölümü</b>                                                                                                                                                                                                                                 | İşletme                              |
| <b>Yüksek Lisans</b>                                                                                                                                                                                                                          |                                      |
| <b>Üniversite</b>                                                                                                                                                                                                                             | Yüzüncü Yıl Üniversitesi             |
| <b>Enstitü Adı</b>                                                                                                                                                                                                                            | Sosyal Bilimler Enstitüsü            |
| <b>Anabilim Dalı</b>                                                                                                                                                                                                                          | İşletme                              |
| <b>Programı</b>                                                                                                                                                                                                                               | Tezli Yüksek Lisans                  |
| <b>Makale ve Bildiriler</b>                                                                                                                                                                                                                   |                                      |
| <b>1. Bildirici Çalık, E. &amp; Adam, A. (2023). The Impact of Organizational Justice on Organizational Outcomes in Participation Banks, Rihan Journal for Scientific Publishing, 35, 21-66</b>                                               |                                      |
| <b>2. Bildirici Çalık, E. ve Aygün, M. (2017). Geleneksel Bankalar İle Katılım Bankalarının Finansal Performanslarının Basel III Kriterleri Açısından Kıyaslanması. Journal of Current Researches on Business and Economics, 7(2), 47-64.</b> |                                      |