

Yöneticilik ve Liderlik Açısından Merhamet Kavramının Kur'an'ı Temeli: Âl-i İmrân Suresi 159. Ayet Örneğinde Bir Değerlendirme

Emel Burak, Hatice Avcı

Öz: Merhamet insanın olduğu tüm mecraların temelini oluşturan kadim bir kavramdır. Bu sebeple günlük hayat ve meşgaleler ile çeşitli roller ve statülerde bulunan insan, ancak merhamet dili ile insani noktada eşitlenecek ve aynı amaca hizmet için gönüllü olacaktır. İş hayatında, küreselleşme ve dijitalleşme ile zaman unsurunun hız ve tüketim kültürüne kurban edilmesi, bireysel başarı hırsını köpürtmektedir. Yapılan çalışmalar, bu durumun en önemli ve kıymetli baş etme metodu olarak insanı özüne davet eden merhamet kavramına işaret etmektedir. Bu sebeple çalışmanın amacı, yöneticilik ve liderlik kavramlarını merhamet ekseninde değerlendirmek üzere iş hayatında insanın özüne davet edilmesine katkı sunmaktır. Çalışmada yönetici, lider ve merhamet kavramlarına teorik çerçevede yer verilmiştir. Ardından yöneticilik ve liderlikte merhamet kavramının Kur'an'ı temeline işaret ettiği düşünülen Âl-i İmrân suresi 159. ayet, klasik tefsir örnekleri ile değerlendirilmiştir. Sonuç kısmında ise kavramsal bir yaklaşım ile yönetimde merhamet kavramı Kur'an temelinde değerlendirilmiş, merhamet kavramının insana insanca muamele için anahtar bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Yönetici, Lider, İnsan, Merhamet, Merhametli Yönetim, Kur'an-ı Kerim, Âl-i İmrân 159. Ayet.

The Qur'anic Basis of The Concept of Compassion In Terms of Management and Leadership: Evaluation With The Example of Verse 159 of Al-i Imran Surah

Abstract: Compassion is an ancient concept that forms the basis of all channels where human beings are present. For this reason, people in various roles and statuses with daily life and occupations will be equalised at the humanitarian point only with the language of compassion and volunteer to serve the same purpose. In business life, the sacrifice of time to the culture of speed and consumption with globalisation and digitalisation fuels the ambition for individual success. Studies point to the concept of compassion, which invites people to their essence, as the most important and valuable method of coping with this situation. For this reason, the aim of the study is to contribute to inviting people to their essence in business life by evaluating the concepts of management and leadership on the axis of compassion. In this study, which is a qualitative research, the concepts of manager, leader and compassion are given in the theoretical framework. Then, the 159th verse of Al-i Imran surah, which is thought to point to the Qur'anic basis of the concept of compassion in management and leadership, is evaluated with classical exegesis examples. In the conclusion part, the concept of compassion in management has been evaluated on the basis of the Qur'an with a conceptual approach, and it has been concluded that the concept of compassion plays a key role for human response.

Key Words: Business, Manager, Leader, Human, Compassion, Compassionate Management, Qur'an, Al-i Imran159.

@ Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, emelburak@klu.edu.tr

0000-0001-7782-9149

@ Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, h.avci@ogu.edu.tr

0000-0001-9788-2385

Burak, E., Avcı, H., (2024). Yöneticilik ve Liderlik Açısından Merhamet Kavramının Kur'an'ı Temeli: Âl-i İmrân Suresi 159. Ayet Örneğinde Bir Değerlendirme. *İş Ahlakı Dergisi*, 17 (1), ss. 75-98.

Araştırma Makalesi

Giriş

İslam inancında, insan yaratılış itibariyle yaratılanların en şerefli (eşref-i mahlukat) olarak tanımlanmaktadır. İnsana “yaratılmışların en şerefli” denilmesi İslam’ın insana bakışını yansıtan bir ifadedir. Bu durum, insanın canlılar içerisinde en üstün vasıflarla ve kapasiteyle donatıldığının bir emaresidir. İslam’a göre insan, toplumsal statü olarak hangi konumda olursa olsun değerlidir. İslam inancının kutsal kitabı Kur’an-ı Kerim’de her insanın biricik olduğu, farklı yeteneklerle donatıldığı, toplumsal statüsünün farklı olmasının dünya hayatı için bir imtihan vesilesi olduğu (Kur’an-ı Kerim, 6:165) beyan edilmektedir. Bu ise insanın var olduğu her statüde (ast/üst) yegane bir varlık olduğunun ve insana yakışan bir muamele görmesinin esas alınması gerektiğinin göstergesidir.

İslam’da insana verilen değer ile toplumsal statünün emanet ve imtihan olarak tanımlanması, İslam’ın yönetim ve liderlik hususunda daha insani bir anlayış sunulmasının temelini oluşturmaktadır. Tarihsel süreçte yaşanan gelişmeler ve gelen noktadaki teknolojik ilerleme, küreselleşme gibi hız kültürüne dayanan mevcut durum ile insan sermayesinin yönetimi daha kompleks hale gelmiştir. Ancak İslam inancındaki yönetim ve liderlik anlayışı hep aynı noktadadır, yani kişinin yönetici ve/veya lider olması, konum olarak diğer insanlardan üst bir statüye sahip olması sadece onun imtihanıdır (Kur’an-ı Kerim, 6:165). Bu anlayış ise yönetici ve/veya lider konumunda bulunan insanların, insana insanca muamele etmesini salık vermektedir. Nitekim Kur’an-ı Kerim’de yöneticilik ve/veya liderlik kişiye bir emanet (Kur’an-ı Kerim, 4:58) olarak ifade edilmektedir. İslam inancındaki yöneticilik ve liderlik vasıflarına atfedilen emanet anlayışının temelinde, bu statülerin geçiciliğine ve bir zaman dilimini kapsadığına vurgu vardır. Bu bakış açısına mensup yönetim anlayışı içerisindeki insanın, insani bir yönetim (Çırpan ve Alayoğlu, 2022) felsefesini benimsemesi hem dünya hem ahiret hayatında mutluluk vesilesidir.

Dünya Sağlık Örgütü verileri 2030 yılına gelindiğinde depresyon rahatsızlığının birinci sıradaki sebebinin iş yerinde yaşanan gerginlik olacağını bildirmektedir (Canan ve Pir, 2022:32). Bunun en önemli sebebi insanın ruhundan büyüyen anlaşılma ihtiyacıdır (Fairholm, 1998; Fry, 2003; Duchon ve Plowman, 2005; Baloğlu ve Karadağ, 2009). İnsanlar anlaşıldıklarını hissettikleri ortamlarda daha fazla olmayı tercih edecek ve o ortama gönülden katkı sunmaya motive olacaktır (Araın ve diğerleri, 2018; Sayar, 2018; Sayar, 2020; Dutton ve Worline, 2021; Canan ve Pir, 2022; Sayar ve Manisalıgil, 2022). Modern toplumlardaki gelişmelerdeki eğilim de bu durumu destekler niteliktedir. Yani geleneksel, merkezi, bürokratik ve standartlaşmanın fazla olduğu örgütsel yönetim yapılarından daha esnek yönetim yapıla-

rına (Fry, 2003), daha insan odaklı, insanın ruhuna dokunan (Baykal, 2018) yöneticilik/liderlik tarzlarına geçiş gözlemlenmektedir. İşletme yönetiminde, olumlu ve kendisi için anlamlı bir değişim fikrine inanan çalışan bu davranışa karşılık işletmeye yeni-yaratıcı fikirler ve çalışma performansı ile geri bildirimde bulunarak üstten gelen pozitif bildirimini dengelemeye çalışmaktadır (Koçak ve Özüdoğru, 2012; Arain ve diğerleri, 2018:1136). Bu durum ise işletme içerisinde insan kaynağına manevi pencereden yaklaşılmasının, işletmenin temel amaçlarına (karlılık, sürdürülebilirlik, rekabet üstünlüğü vb.) katkı sunduğu fikrini beslemektedir.

Bu çalışmada Kur'an-ı Kerim esas alınarak yöneticilik ve liderlik kavramlarını derinden etkileyen merhamet kavramı değerlendirilmiştir. Nitel bir çalışma olarak tasarlanan bu araştırmada literatür taraması yapılarak ilgili alandan derlenen bilgilerle bir değerlendirme sunulmaya çalışılmaktadır. Çalışmada Kur'an-ı Kerim'in esas alınmasının temel sebebi yönetim bilimi açısından değerlendirildiğinde, İslam dininin kutsal kitabı olan Kur'an-ı Kerim'in yöneticilik ve liderlik kavramlarını merhamet üzerinden ele almasıdır. Konu, Âl-i İmrân suresi 159. ayet örneğinde işlenecektir. Söz konusu ayetin seçilme sebebi merhamet odaklı yöneticilik ve liderlik konusunda, Kur'an temelli bir portre tasavvur edilmek istendiğinde öne çıkan ayetlerin başında geldiğinin düşünülmesidir. Yöneticilikte/liderlikte merhamet konusunun bir ayet örneğiyle işlenmesi; Kur'an'ın insanlık için evrensel mesajlar barındırdığı, yönetim ve liderlik kavramlarını merhamet odağında değerlendiren ve yol gösteren kadim bilgiler sunduğu, insan hayatını anlamlandırma ve işlevsel kılma çabasında olan tüm insanlara yardımcı olabilecek önemli bir kaynak olduğu düşüncesidir. Çalışmanın, iş yerinde yaşanan anlamsızlık hissi ile baş etme becerilerine farklı bir perspektif sunacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışma, iş yerinde manevi kaynağa odaklanan çalışmalara alternatif bir bakış açısı sunmaktadır. Literatürde benzer bir çalışmaya ulaşılmamış olması bu makaleyi özgün kılmaktadır. Bu çalışmayla alan yazında benzer çalışmalar için bir basamak oluşturulacağına inanılmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Yönetici Kavramı

Yönetim kavramı insanlığın var olduğu kadar uzun bir geçmişe sahiptir. Hatta doğada yaşayan canlılarda dahi farklı formlarda ve kendine has biçimlerde yönetim kavramının hayat bulduğu söylenebilmektedir. Yönetim esasen beşeri bilimleri ortak bir paydada buluşturan çok yönlü bir olguya karşılık gelmektedir. Yönetim bilimi,

yöneticilik ve liderlik kavramlarını kapsayan üst bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Yönetimin gerçekleşmesi için bir yöneten tarafın en az bir de yönetilen tarafın olması gerekli ön koşuldur (Eren, 2008:5). Yönetim başkaları vasıtasıyla iş gördürme süreci (Koçel, 2010:59) olarak tanımlanmaktadır. Yönetim işlevinde, ulaşılabilecek amaçlara göre nelerin etkili olacağını belirleyen özellikler, yetenekler, davranışlar, güç kaynakları durumlara ve şartlara özgü olarak farklılık göstermektedir. Bu sürecin etkin ve verimli olabilmesi planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının (Eren, 2008:4) başarılı bir şekilde organize edilmesi ile mümkündür.

Yönetici, bir işletme/kurum/kuruluşta belirlenen amaçlara ulaşmak adına elinde bulundurduğu insan, sermaye, para, zaman vb. kaynakları motivasyon sağlayarak etkin ve verimli şekilde sevk ve idare eden kişidir. Yöneticinin bu motivasyonu etkin kullanılabilmesi için empati yeteneğini geliştirebilmesi, insanları tanıyabilmesi, yetki devri yapabilmesi (Bedük, 2000), iletişim yeteneğini amaçlar doğrultusunda kullanabilmesi gibi stratejik becerilerle donanmış olması gerekmektedir. Yöneticinin bağlı bulunduğu astını motive etmesi hem bireysel olarak pozitif etki ve motivasyon sağlarken hem de örgüt amaçlarına ulaşılabilecek performansın sergilenmesine hizmet etmektedir (Koçak ve Özüdoğru, 2012:85).

Modern işletmecilik anlayışında idari pozisyonlarda liderlik yapabilen yöneticilerin tercih edilmesine (Biber, 2019:184) yönelik bir meyil olduğu söylenebilmektedir. Resmi yönetme yetkisini elinde bulunduran kişinin, resmi bir erke gerek duymayan liderlik becerilerini de geliştirmiş olması beklenmektedir. Bir yöneticinin başarısı, liderlik yeteneklerini geliştirmesi (Mücevher ve Erdem, 2019:70) ile sürdürülebilir bir başarıya dönüşebilir.

Lider Kavramı

Liderlik insanlığın en ilkel dönemlerinden bu yana önemini muhafaza eden bir kavramdır. Liderlik kavramına özellikle sosyal bilimler ve işletme biliminde bu kadar önem verilmesinin sebebi aynı özellikteki farklı kurumlardan bazılarının diğerlerine nazaran neden daha başarılı olduğuna yönelik soruların için aranan cevaptır. Bu sorunun cevabına yönelik yapılan araştırmalar işletmeleri liderlik için stratejik yolları aramaya sevk etmiştir (Hitt ve Ireland, 2002:5).

Lider, en genel tanımıyla kitleleri peşinden sürükleyen ve onları etkileme potansiyeli olan kişi olarak tanımlanabilir. Lider, izleyenlerinin sahip oldukları düşüncelerini, inançlarını, değerlerini dönüştürerek kendi potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve bunun farkına varmalarını sağlar (Rafferty ve Griffin, 2004:330).

Liderliğin muhtevasında yöneltme, yönlendirme, motive etme, yüreklendirme, harekete geçirme dinamikleri yer almaktadır.

Lider, dürüstlük ve ahlak gibi tüm toplum/insanlık tarafından kabul gören (Kılıç, 2007:208), kayırmacı (nepotizm) tutumlardan uzak (Ülgen ve Mirze, 2010:412) evrensel nitelikler ile donanmalıdır. Bu noktada liderler, toplum içerisinde kabul gören değer yargılarını kendi içinde özümsemiş ve davranışları ile yine topluma yansıtmış kişiler olarak değerlendirilmektedir (Biber, 2019:188). Lider vasfını taşıyan insanlar gerek sosyal hayatta gerek kurumsal alanda kabulü olan aktif insanlar olarak nitelendirilmektedir.

Yönetici ve lider kavramları geçmiş dönemlerde yapılan çalışmalarda birbirlerinin yerine kolayca geçen ve birbirini ikame eden iki kavram olarak değerlendirilmiştir. Bunun sebebi aslında her iki kavramın da kendi içerisinde eser miktarda da olsa birbirini barındırmasıdır. Yönetim tarihi içerisinde klasik düşünürler her yöneticinin bir lider olduğuna yönelik kabul etrafında toplanmışlardır (Şimşek, 1998:15). Ancak son yıllarda yapılan onlarca araştırmada yönetici ve lider kavramları birbirinden belirli noktalarda net çizgilerle ayrılan ve önemli farklılıklar barındıran iki kavram olarak ifade edilmektedir. Yönetici ve lider kavramları arasındaki en belirgin ayrım, yöneticinin atanmış/seçilmiş olarak resmi bir sıfat taşıması (Aytürk, 2014:82), liderin ise insanları yönlendirme gücüne ve onları amaca ilişkin davranışa sevk edebilme erkinine (Koçel, 2010:569) sahip, resmi olarak atanma ön koşulu gerektirmeyen özellikler taşımasıdır. Yönetim bilimi kaynaklarında sıklıkla rastlanılan bilgi, her yöneticinin lider özelliklerine sahip olmadığı gibi her liderin de yönetici pozisyonunda olmadığıdır. Tercihen liderlik vasfının resmi bir yönetim pozisyonu ile örtüşmesi o kurum/kuruluş/işletmeye rekabet arenasında bir adım öne çıkma potansiyeli sağlayacaktır.

İslam inancının kutsal kitabı Kur'an-ı Kerim'de yöneticilik ve liderlik tanımları mevcut olmamakla birlikte yöneticilik veya liderlikte iyi ve kötü özellikler örnekler üzerinden vurgulanmaktadır (Gözden, 2021:185). Kur'an-ı Kerim'de geçen imam, halife, ülü'l-emr, melik ve seyyid kavramları lider olarak anlaşılmış; bu kavramlarla, yönetici statüsünde bulunan ve emir verme yetkisi olan kişilerin kastedildiği dile getirilmiştir (Gözden, 2021:183). Bununla birlikte, toplumun ileri gelenleri anlamındaki mele' kavramı, konumlarını yüksek görüp kibirlenenler anlamındaki müstekbirün kavramı ve toplumun zengin kesimi anlamındaki mütrafün kavramı toplumu etkileme güçleri olan grupları ifade ettiği için lider kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir (Gözden, 2021:183). Kur'an'da iyi lider örnekleri olarak peygamberler (Kur'an-ı Kerim 21/71-73), kötü lider örneği olarak Firavun ve etrafındaki ileri gelenler (Kur'an-ı Kerim 11/96-98) zikredilebilir.

Merhamet Kavramı

Merhamet kavramı, varoluşun temelini oluşturan ve birçok alanı kapsayan önemli bir kavramdır. Merhamet kavramı temel olarak, bireylerin duygularını başkalarının istek ve ihtiyaçlarını anlayarak/anlamlandırarak düşünme, karar verme, değerlendirme ve harekete geçme duygularını içermektedir. Kelime olarak merhamet, Arapça r-h-m kökünden olup rahmet kelimesiyle aynı anlamda kullanılmaktadır (Halil b. Ahmed, 2003:2/107). Rahmet ise şefkat duymak, incelik, hassaslık, yumuşak kalplilik gibi anlamlara gelmektedir ve merhamet de bu anlamları içermektedir (el-Cevheri, 1990:5/1929). Merhamet kavramının derininde, kişinin iç dünyasında sönmeye yüz tutan insanlık kandilini yeniden tutuşturan ve kişiyi en temel halinde insanlığa davet eden bir duygu yatmaktadır (Sayar, 2022:34). Bu haliyle merhamet, insanın hem içinde barındırdığı hem de dış dünyadan gereksinim duyduğu en temel öze karşılık gelmektedir.

Merhamet kelimesinin muhtevası, başkaları ile irtibat kurulmasını sağlayan, onların ıstırabını dindirmeye sevk eden ve bundan dolayı içsel bir motivasyon ve huzur sağlayan davranış grubuna tekabül eder. Bu davranış temel bir beşeri dürtü olan önemsenme ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Dutton ve Worline, 2021:9). Bu noktada merhamet, sempati ve empati duygularından ayrılmaktadır. Sempati karşındaki kişi ile aynı duygu düzlemini paylaşmak iken, empati ise karşındaki kişi için bir şey yapma isteğinin olma hali olarak tanımlanabilir. Merhamet ise empati duygusunun daha derinden hissedilerek aktif olarak harekete geçilmesidir. Dutton ve Worline'a (2021:48) göre merhamet dört boyuttan oluşmaktadır: Fark ediş (merhameti uyandırişta açılan kapı), yorumlayış (merhametle mukabelenin anahtarı), hissediş (merhametli eyleme götüren köprü) ve eyleme geçiş (merhamete yönelik ameller). Bu boyutlardan "hissediş" aşaması empati kavramına karşılık gelmektedir. Merhamet, empatinin daha derinden ve aktivasyon içeren bir formudur. Merhametin oluşmasına empati katkıda bulunur ancak her empatik anlayış merhamet ile son bulmayabilir.

Merhamet, ilahi ve ilahi olmayan dini inanışlarda da sıklıkla bahsi geçen bir davranış biçimidir. İlahi olmayan dinlerden Budizm ve Hinduizm içerisinde merhamet bilinçli farkındalık, sevecenlik ve paylaşım üçgeninin ortasında yer alan bir kavram olarak yer almaktadır (Nas ve Sak, 2020). Merhamet kavramından Hinduizm, Budizm, Yahudilik, Hristiyanlık ve İslamiyet kutsal metinlerinde bahsedilmiş, merhamet gerek yaratıcının gerekse insanın en özel vasıfları arasında yer almıştır (Vivino ve diğerleri, 2009'dan akt. İpek, 2021:630). Yahudi ve Hristiyan kutsal metinlerinde merhamet konusunun inananlar tarafından iyi anlaşılmasına yöne-

lik vurgu yapılmış ve Yaratıcı, merhamet, iyilik ve sevginin kaynağı olarak ifade edilmiştir (Kızılabdullah, 2018:174). Yahudi kutsal metinlerinde merhamet, yalnızca Yaratıcıya özgü bir özellik olarak ifade edilmiş; Hristiyan kutsal metinlerinde ise Yaratıcının merhametinden feyz alınarak tüm insanlık merhamete davet edilmiştir (İpek, 2021:631). Ayrıca Hristiyanlıkta, merhamete karşı merhamet beslenmesinin karşılıklı bir alışveriş olduğu, merhametsizlik karşısında da merhamet ile mukabele edilmesi gerektiğinden bahsedilmiş ve merhametin etrafa iyi gözükme için kullanılması yasaklanmıştır (Sayar ve Manisalıgil, 2022:60). İslam inancında ise merhamet kavramı daha kapsayıcı şekilde değerlendirilmiştir. İslam'a göre insanın temel kodlarında merhamet vardır ve geliştirilmeye çok müsaittir. Benzer şekilde İslam'da merhamet insanı tamamlayan bir unsur olarak ifade edilmiştir (Benazus, 2009). İslam'ın içeriğinde, insanın haddizatında çok mükemmel bir varlık olduğu, kalbinde iyi/kötü tüm hasletlerin yeri olduğu ancak merhametin insan kalbinin en temel eylemi olduğu ifade edilmektedir (Nişancı, 2022:85). Bu durumda İslamiyet'in, diğer ilahi olan/olmayan dinlerin kutsal metinleri de göz önüne alındığında merhamet kavramı ile insanı en çok hemhal eden dini inanış olduğu söylenebilir.

Değerlendirme

Merhamet, beşeri bir dürtü olan önemsenme ihtiyacının karşılanması ile şifa bulmaya yarayan anlamlı ve amaçlı bir yaşam sürme gereksiniminin temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan merhamet kavramı yapılan her davranışa, alınan her karara, söylenen her söze anlam katan bir içeriğe sahiptir. Anlamlı bir iş yapmak ve yapılan işi anlamlı hale getirmek ise özellikle iş yerinde çalışanların zihinlerinde ve iç dünyalarında bilinçlilik ve duyarlılık seviyesine katkı sunmaktadır (Duchon ve Plowman, 2005:807). Merhametin karşı tarafa verdiği mesaj, benim mutluluğum olmazsa benim mutluluğumun olamayacağı bilgisidir (Sayar, 2022:34).

İşletmeler esasen insanların vakitlerinin dolayısıyla hayatlarının hayli büyük kısmını geçirdikleri sosyal bir ortamdır. Bu sebeple iş yerinde hayata dair birçok olayın, farklı yaşayış ve ıstırapların şahit olunduğu bir saha oluşturmaktadır. İş yerinde merhameti anlama hususu iki açıdan önem arz etmektedir: İlk olarak iş yeri bireysel olarak fark edilenleri, düşünülenleri, hissedilenleri ve yapılanları şekillendiren bir ortam yaratır. İkinci olarak da iş yeri ıstırapı fark edecek ve onu hafifletebilecek yetkinlikte insan ve kaynaklarla doludur (Dutton ve Worline, 2021:22). Alan yazımında yöneticilerin ve liderlerin, her ne kadar profesyonel olsalar da karar alma ve süreçleri yönetmede hayatlarına yön veren öğreti ve dini inanışlardan etkilendikleri ifade edilmektedir (Fernando ve Jackson, 2006:165). Araştırmalar,

işletmelerde iş yeri kaynaklı olsun/olmasın yaşanan ıstıraplara merhamet ile yaklaşılması durumunda değişim süreçlerinin daha etkili olduğunu (Dutton ve Worline, 2021:30) ve hatta başarılı işletmelerin lider ve yöneticilerinin bunu işlerinin temel bir parçası olarak gördüklerini ortaya koymaktadır (Frost, 2003'ten akt. Dutton ve Worline, 2021:24). Anlam kazanılmaya başlayan her ortamda ise mutluluk doğal bir çıktı olarak ortaya çıkacaktır (Sayar, 2022:21).

2011 yılında finans sektöründe yapılan kapsamlı bir çalışmada birim yöneticileri/liderleri tarafından merhametle muamele gördüğünü düşünen çalışanların iyi bir mali performans, yüksek örgütsel bağlılık sergilediği ortaya konulmuştur (Cameron ve diğerleri, 2011). Merhametin iş yeri ile bağlantısını odağına alan çalışmalar dini inancı her ne olursa olsun maneviyatlarına bağlı olan çalışanların, kendilerini daha güvende hissettiği ve etrafındakilere yardımda bulunmaya meylli olduklarını göstermektedir (Sayar ve Manisalıgil, 2022:57). Yapılan çalışmaların ortak çıktısı iş yerlerinde maneviyatın merhametli tutuma zemin hazırladığı, merhametli tutumun da şirketlerdeki kazançları artırdığıdır (Dutton ve Worline, 2021; Canan ve Pir, 2022; Sayar ve Manisalıgil, 2022).

Yöneticilik ve liderlik anlayışının merhamet ekseninde değerlendirilmesinde Kur'an-ı Kerim'in esas alınmasının temel sebebi İslam inancının insanın değerine ve fıtratına uygun yöneticilik ve liderlik anlayışında merhamet kavramına atıf yapmasıdır. Kur'an-ı Kerim, yönetim bilimi açısından ele alındığında yöneticinin ve liderin merhametli bir tutum benimsemesinde etkili bir unsur sayılan manevi kaynağa dikkat çekmektedir. Kur'an-ı Kerim'e göre insan ister ast ister üst olsun en değerli varlıktır (Kur'an-ı Kerim, 2:30) ve bulunduğu pozisyon onun için emanet (Kur'an-ı Kerim, 4:58) ve imtihan vesilesidir (Kur'an-ı Kerim, 6:165). Kur'an-ı Kerim perspektifinden bakındığında kendisi için emanet ve imtihan vesilesi olan bir statüde yer alan insanın, insana yakışır bir muamele ile davranması önem arz etmektedir. Kur'an-ı Kerim'in her mecrada çeşitli sebeplerle (zaman baskısı, başarı baskısı, rekabet, bireysel hırs, makama bağlılık, mobbing korkusu vb.) es geçilen merhametin göz ardı edilmemesi gerektiğine dikkat çektiği söylenebilmektedir.

Kur'an-ı Kerim'de liderler iyi ve kötü özellikleri üzerinden anıldığı için iyi lider özelliklerinin genelde peygamberler örneğinde sunulduğu söylenebilir. Peygamberlerin örneği üzerinden iyi liderlerin özellikleri; samimi, sevgi dolu ve merhametli olması (Kur'an-ı Kerim, 3:159), halkına ve görevine bağlı olup doğru sözlü olması (Kur'an-ı Kerim, 36:48-53), sorumluluk bilincinde olması (Kur'an-ı Kerim, 5:67), kararlı olması (Kur'an-ı Kerim, 46:35), inandırıcı ve güvenilir olması (Kur'an-ı Kerim, 7:67-68) ve kendisinde liderlik arzusunun bulunması (Kur'an-ı

Kerim, 12:54-55) başlıkları altında incelenmiştir (Gözden, 2021:201-208). Bununla birlikte yönetimde merhamet konusunda tüm insanlığa yön gösterecek ayetlerin başında Âl-i İmrân suresi 159. ayetin geldiği ifade edilebilir. Yönetim konusunda Kur'an-ı Kerim zemininde bir anlayışa temel oluşturacağı düşünülen söz konusu ayet şu şekildedir: “*Sen onlara sırf Allah'ın lütüfettiği merhamet sayesinde yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı kalpli olsaydın hiç şüphesiz etrafından dağılır giderlerdi. Onları affet, onların bağışlanmasını dile, iş hakkında onlara danış, karar verince de Allah'a güven, doğrusu Allah kendisine güvenenleri sever.*”¹ (Kur'an-ı Kerim 3:159). Ayetin içeriğinde, yönetim için gerekli olduğu düşünülen ve çalışmanın esasını oluşturan merhamet vasfı ve merhametin bir bileşeni olan istişare uygulaması Hz. Peygamber (sav) örneğinde vurgulanmaktadır. Ayette, Hz. Peygamber'in muhataplarına Allah'ın lütüfı sayesinde yumuşak ve nazik davrandığı zikredilmiş ve insana hitap edebilmenin mühim bir unsuru olarak merhamete işaret edilmiştir. Hz. Peygamber'in yönetici ve lider rolünderken kaba ve katı olması durumunda etrafındakilerin dağılacağı ifade edilmiştir.

Kur'an-ı Kerim esas alındığında Hz. Peygamber birçok toplumsal rolü üstlenmiş ve müminler için güzel bir örnek olmuştur (el-Ahzâb 33/21). Yönetim bilimi açısından değerlendirildiğinde Hz. Peygamber'in yönetici olma ve liderlik etme vasıflarında merhameti odağına aldığı Âl-i İmrân suresi 159. ayette açıkça görülmektedir. Onun merhametli yönetici olma ve liderlik etme konusundaki bu örneğinin yanı sıra Beled suresi 17. ayette de “birbirlerine merhameti tavsiye etmeleri” müminlerin özelliği olarak zikredilmektedir. Dolayısıyla Kur'an-ı Kerim'in toplumsal statüye bakılmaksızın inananlara bir merhamet çağrısının olduğu söylenebilir. Bu da daha önce değinildiği gibi insana verilen değer ve insani muamelenin göstergesi niteliğindedir.

Yönetim açısından değerlendirildiğinde merhamet ile birlikte Âl-i İmrân suresi 159. ayette vurgulanan bir diğer kavram da istişaredir. İstişare kavramı iletişimin bir parçası olup yöneticilikte açık fikirliliği ve adil duruşu yansıtan bir uygulama olarak ifade edilmektedir. Bu anlayış ile istişare olgusunun, merhamet kavramının bir tezahürü olduğu söylenebilir. Âl-i İmrân suresi 159. ayette, Hz. Peygamber'in iş hakkında istişareye yönlendirilmesi merhametli iletişimin bir parçası olarak yorumlanmaktadır. Kur'an-ı Kerim'de tıpkı merhamet gibi istişare de inananlardan

1 Ayet mealine T.C. Cumhurbaşkanlığı Diyanet İşleri Başkanlığı <https://kuran.diyaret.gov.tr/tefsir/%C3%821-i%20%C4%B0mr%C3%A2n-suresi/452/159-ayet-tefsiri> adresinden erişilmiştir. (Erişim Tarihi: 24.04.2023).

beklenen bir uygulama olarak öne çıkmaktadır (Kur'an-ı Kerim, 42:38)². İstişare en temel anlamıyla karşılıklı danışma, görüşme, fikir beyan etme anlamlarına karşılık gelmektedir. Bu ise yönetim kavramının temelini oluşturmaktadır. Yönetim olarak ifade edilen kavram esasen yönetim ve iletişim kavramlarının bir arada kullanılmasına karşılık gelmektedir (Aysan, 2007:20). Yönetim, kurumların faaliyetlerini/operasyonlarını yürütmek, yönetmek ve tüm sürecin denetimini elinde tutmayı sağlayan geniş çaplı yol ve yöntemlerden oluşan bir merhalede (Khan, 2011:1), kurumun kendi içinde ve dışındaki tüm hak sahibi ve paydaşlarıyla birlikte karar alınmasını (Ülgen ve Mirze, 2010:423) ve eylem planını uygulanmasını ifade etmektedir. Yönetim bilimi açısından değerlendirildiğinde Âl-i İmrân suresi 159. ayetin yönetimde merhamet ve istişareye vurgu yaptığı ve bu bağlamda temelde merhametli bir yönetim modeli sunduğu söylenebilmektedir.

Çalışmanın özünü oluşturan Âl-i İmrân suresi 159. ayet hakkında meşhur birkaç müfessirin yorumu aşağıda sıralanmaktadır:

Mukâtil'e (ö. 150/767) göre ayette, Uhud gününde yaptıklarından dolayı³ münafıklara karşı aceleci davranmayan Hz. Peygamber'in, Allah'ın rahmeti sayesinde yumuşak konuştuğu ifade edilmiştir (Mukâtil, 2002: 1/309, 310). Ayette geçen *fazzen* kelimesini dilde, sözde kabalık olarak anlamlandıran müfessir, Hz. Peygamber kaba bir üsluba ve katı bir kalbe sahip olsaydı münafıklar ondan ayrılırdı demiştir. (Mukâtil, 2002: 1/310). Müfessir ayette geçen istişare konusunda ise şöyle bir bilgi vermiştir: Cahiliyede bir efendi (yönetici) istişare etmeden bir iş yaparsa veya iş yapmaya karar verirse bu, yönetimi altındakilere çok ağır ve zor gelirdi. Allah da Hz. Peygamber'e iş konusunda onlara danışmasını emretti ki böyle yaparak onların gönlünü almış, kalplerini yumuşatmış ve kinlerini gidermiş olsun (Mukâtil, 2002: 1/310).

Allah'ın alemlere rahmet olarak göndermesi sebebiyle Hz. Peygamber'in etrafindakilere yumuşak davrandığını ifade eden Mâtürîdî (ö. 333/944), insanın Allah'ın yaratıklarına karşı merhametli olması gerektiğini belirterek konuyla alakalı şu rivayetlere yer vermiştir: Hz. Peygamber ahabına şöyle demiştir: "Birbirinize karşı merhametli olmadığımız müddetçe cennete giremezsiniz!" Kendisine: "Biz he-

2 "Rablerinin çağrısına uyarlar, namazı özenle kılarlar. İşleri de aralarındaki danışma ile yürür. Kendilerine verdiğimiz rızıktan başkaları için harcarlar"(Kur'an-ı Kerim, 42:38).

3 Hz. Peygamber'in talimatına göre davranılmaması sonucu yenilgiye uğranması hususunda bkz. Türkiye Diyanet Vakfı, <https://islamansiklopedisi.org.tr/uhud-gazvesi> adresinden erişilmiştir. (Erişim Tarihi: 05.05.2023)

pimiz merhametliyiz ey Allah'ın Resülü.” denilince şöyle karşılık vermiştir: “İnsanın evladına veya kardeşine yönelik merhametinin ötesinde insanların birbirlerine karşı merhametli olmaları gerekir.” (Mâtürîdî 2005:2/514). Başka bir rivayete göre Hz. Peygamber şöyle buyurmuştur: “Küçüğümüze merhamet etmeyen, büyüğümüze saygı göstermeyen bizden değildir.” (Mâtürîdî 2005: 2/514). Başka bir hadis-i şerifte: “Yeryüzündekilere merhamet etmeyene gökte olan da merhamet etmeyecektir.” diye buyurduğu da rivayet edilmiştir (Mâtürîdî 2005: 2/514, 515). Mâtürîdî'ye göre yumuşak söz, sert sözlerden daha kolay kalplere nüfuz eder, daha çabuk kabul edilir ve ona daha çok itaat edilir. Bu durum insanlar arasında bilinen bir husustur. Allah da bundan dolayı Resulüne, halka karşı merhametli olmasını ve yumuşak davranmasını emretmiştir. Ayetteki “Eğer kaba, katı kalpli olsaydın hiç şüphesiz etrafından dağılır giderlerdi.” ifadesinden anlaşıldığı üzere Allah yumuşak sözü, kalplerin kaynaşması için sebep kılmış, sert sözleri ve katı kalpliliği de ayırışmanın sebebi yapmıştır (Mâtürîdî 2005: 2/514, 515).

Uhud Savaşı yönetimi ve kaybedilen bu savaş sonrası talimatına uymayan sahabeye Hz. Peygamber'in sert davranmaması çerçevesinde ayeti açıklayan Râzî (ö. 606/1210), Hz. Peygamber'in Müslümanlara karşı yumuşaklığını onun güzel ahlakıyla ilgili görmüştür (Râzî, 1981: 9/62, 63). Hz. Peygamber'in hadis-i şerifi olarak şu söze yer vermiştir: “Allah'a bir önderin, hilm ve merhamet sahibi olduğundan daha sevgili olan hilm ve merhamet yoktur.” (Râzî, 1981: 9/63).

Yapılan çalışmada merhamet odaklı yöneticilik ve liderlik bağlamında Âl-i İmrân suresi 159. ayet ile ilgili sıralanabilecek değerlendirmeler şu şekildedir: Allah merhametlidir ve kullarının da merhametli olmasını istemektedir. Bir yöneticinin ve liderin de bu anlayışla çalışanlarına yaklaşması, iş yerindeki motivasyon ve huzur için gerekli ön koşuldur.

Allah'ın merhameti sayesinde Hz. Peygamber de liderlik ve yöneticilik yaptığı topluma her hususta merhametli davranmıştır. Onun merhametli yönetimi, iş hayatında yönetici ve liderlere örnek teşkil ederek merhametli liderliğe ve merhametli yöneticiliğe vurgu yapmaktadır.

Değerlendirilen ayette, merhametli davranışın aksine bir tutum sergilendiğinde ortaya çıkacak olası sonuçların ifade edilmesi de dikkat çekmektedir. Yani bahsi geçen “Eğer kaba, katı kalpli olsaydın hiç şüphesiz etrafından dağılır giderlerdi.” (Kur'an-ı Kerim, 3:159) ifadesinde olumlu davranışın karşıt davranış biçimleri sıralanmış ve muhtemel sonuçlara dikkat çekilerek uyarı yapılmıştır. Böylesi bir durumda, eğer yönetici ve lider katı kalpli, merhamet yoksunu olup kaba bir üsluba

sahip olursa yöneticilik/liderlik yaptığı topluluğun veya ekibin dağılıp gidebileceği haber verilmektedir. Bu da işlerin zorlaşabileceği, belirlenen hedeften sapılabileceği, etkinlik ve verimliliğin düşebileceği, sürdürülebilir başarının sağlanamaması ile karşı karşıya kalınabileceğini düşündürmektedir. İş yerinde, yöneticisinden ya da liderinden merhametli bir yaklaşım görmeyen veya merhametli davranıldığına ikna olmayan kişi, söz konusu yöneticiye veya lidere karşı olumsuz duygular besleyerek bu durumu iş yerine ve yaptığı işe yansıtma eğiliminde olacaktır. Bu eğilim zamanla çalışanın örgütsel bağlılığını zayıflatacak ve kişinin çalıştığı yere yabancılaşmasına ortam hazırlayacaktır. Bu durumun devamlılığının bir başka negatif çıktısı ise örgütsel sinizm olabilir. Örgütsel sinizm, çalışanın yaşadığı hayal kırıklığı, güvensizlik, adaletsizlik algısıyla, örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumların bütünüdür (Helvacı ve Çetin, 2012:1477). En kısa tanımıyla örgütsel sinizm, çalışanların örgüte karşı negatif duygular beslemesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütün tüm uygulamalarında iyiliğin ve samimiyetin olmadığına dair inanç geliştirmesi ve bununla bağlantılı olarak örgütü aşağılama, örgüte güvenmeme, örgüt içerisinde öfke ve umutsuzluk gibi olumsuz tutumların içsel ve/veya dışsal tepkileri olarak ifade edilebilir (Burak, 2022:71). Sinizm kavramı, ilişkilendirilen durum ve ortamlarda tenkit etme, alay etme, iyi niyete inanmama, iğneli ifadeler kullanma, küçümseme eylemlerinin basit ve sofistike bir tarzını içermektedir (Dean ve ark. 1998:341). Bu davranış tarzlarının benimsenmesinin ise günümüz koşullarında hedonizm, alaycılık, kibir, ahlak ve etik değerlerin yoksunluğuna yol açan kültürel bir değer çöküşünün zeminini oluşturduğu ifade edilebilir. Sinik davranış biçimlerinin ortaya çıkmaya başlaması domino etkisine sebep olmaktadır. Birkaç kişi ile başlayan bu davranış biçimleri, diğer çalışanların da bu alana çekilmesine sebep olacak ve daha yapıcı süreçlere aktarılması gereken enerji israf edilecektir. Yönetici ve/veya lider tüm normatif gücünü sinik davranış biçimleri ile baş etmeye sarf edecektir. Bu durum ise kısa, orta ve uzun olmak üzere her merhalede ve çeşitli formlarda iş süreçlerinin kalitesine yansiyarak vücut bulacaktır.

Değerlendirilen ayette bir diğer tema yöneticinin ve liderin, sorumlu bulunduğu topluluk veya ekip bir hata yaparsa merhamet misyonundan ayrılmayarak affedici olmasıdır. Bu hususun işletmelerde kritik bir eşik olduğu söylenebilir. Kişinin (hem ast hem üst olarak), süreç sağlıklı işlediğinde merhamet odağında hareket etmesi nispeten daha kolay ve muhtemel bir tercih olabilmektedir. Esas mesele, ast veya üst fark etmeksizin bir hata ile karşılaşıldığında bu duruma karşı verilen tepkinin içerdiği anlamdır. Bürokrasi olarak üst bir pozisyonda bulunan kişi tarafından yapılan hatanın astlar nazarında çeşitli sebeplerle (işin içeriğinin bilinmeme-

si, kendisinin sorumluluğunda olmaması, mobbing korkusu, üste duyulan güven vb.) pozitif veya nötr karşılama ihtimali daha yüksektir. Ancak astın yaptığı bir hatanın üst tarafından merhamet odağında mazur görülmesi, yönetici ve liderin merhameti kişiliğine ne kadar yansıttığının da bir delili niteliğindedir. İş yerinde çalışanın yaptığı bir hatadan dolayı merhametli ve affedici bir tutum görmesi, beraberinde gelişebilecek bir dizi pozitif davranış biçimlerini destekleyebilecek niteliktedir. Merhametli bir yaklaşım gören çalışanın işini olumlu ve anlamlı bakış açısı ile yorumlama ihtimali artacak ve buna bağlı olarak yapmış olduğu hatayı telafi edecek yaratıcı regülasyonlara gitmesi daha muhtemel olacaktır. Ayrıca kendisine değer verildiği hissi ile örgütsel bağlılığı yeniden şekillenecektir. Bu durum ise sürdürülebilir etkinlik ve verimliliği besleyen bir çıktıdır.

Ele alınan ayetin merhamet konusu dışında bir diğer bağlamı istişaredir. Yönetim bilimi açısından değerlendirildiğinde ayette, merhamet potansiyelinin karşılıklı bağlantısını kurabilecek ileri bir adımı olan istişareye davet söz konusudur. Yönetim literatüründe çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmaya yarayan “ileri bildirim” kavramı için istişarenin zemin hazırladığı söylenebilir. Ayetteki “iş hakkında onlara danış” ibaresi ile yönetim parametresi tek bir kişide toplanmayarak yönetime kamunun da dahil edilmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir. Tercih edilmesi istenen bu iş birliğinin yönetim bilimi olarak karşılığı “yönetişim” kavramıdır. Tüm paydaşlarla birlikte yönetimi öngören yönetişim kavramı, yönetim ve iletişim kavramlarının birleşiminden doğarak literatüre kazandırılmıştır. Ayet, yönetim bilimi açısından yönetim mefhumunu iki önemli sacayağı üzerine oturtmaktadır. Ayete göre merhamet ve istişare ile yönetim işlevinin yerine getirilmesi emredilmektedir. Böylelikle ana çekirdeğe merhamet yerleştirilip karşılıklı danışmak suretiyle yönetimin (yönetişim/kurumsal yönetim) ön görüldüğü söylenebilir. Bu, yöneticinin ve liderin çalışanlarına keza çalışanların da yönetici ve liderlerine değer verdiğinin bir emaresi ve tüm paydaşların motivasyon sağlaması açısından kıymetli bir girdidir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa Âl-i İmrân suresi 159. ayet her insanı merhamet odaklı davranmaya yönlendirecek işaretler içermektedir. Ayette kişi, başında bulunduğu en küçük gruptan en büyük işletmeye ve üst düzey idarecilığe kadar merhamet odaklı davranmaya davet edilmektedir. Yönetim süreci için merhamet, yönetici ve lider ile çalışanlar arasındaki tüm değişkenlere aracılık eden bir bağlantı unsurudur. Lider ve yönetici ile takipçiler arasındaki bağ, takipçilerin ihtiyaçlarıyla alakadar olunması ve bu ihtiyaçların itinayla giderilmesiyle yakından alakalıdır (Abbas J. Ali, 2021:132). Bunu sağlayabilecek genişlikte ve derinlikte olan

kavram ise merhamet kavramıdır. İhtiyaçların farkına varılıp bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik aktif çalışmalar merhametin fiili göstergesidir. Daha önce de değinildiği gibi merhametin aşamaları; fark etme, anlamlandırma, empati ve ihtiyaca yönelik harekete geçme şeklindedir (Worline ve Dutton, 2019:23). İşletmelerdeki yönetim işlevlerinde yönetici ve liderlerin merhametli davranış biçimleri eksenindeki hareketler ancak bu aşamaların takibiyle gerçekleşmiş olacaktır.

Sonuç ve Öneri

Yapılan bu çalışmada, yöneticinin/liderin merhametli bir tutum benimsemesinde etkili bir unsur sayılan manevi kaynağa dikkat çekmek ve iş yerinde çeşitli sebeplerle (zaman baskısı, başarı baskısı, mobbing, rekabet vb.) zaman zaman göz ardı edilen merhamet kavramını Kur'an-ı Kerim perspektifiyle değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında yönetici, lider ve merhamet kavramları sunulmuştur. Ardından merhamet kavramının yöneticilik ve liderlik açısından önemine yer verilerek Âl-i İmrân suresi 159. ayet klasik tefsirlerden bazıları ışığında değerlendirilmiştir. Ayetin tefsir bilimindeki temel bağlamı insan sevk ve idaresinde Allah için merhametli davranmak ve insan yönetiminde istişareden yaralanmak olarak özetlenebilir. Bu kapsamda yönetim bilimi açısından işletmelerde merhametli yöneticilik ve merhametli liderlik modellerinin kapsama alınması gerektiği düşünülmektedir.

İşletmelerde insanı odağına alan liderlik programlarının (Canan ve Pir, 2022), insani yönetimin (Çırpan ve Alayoğlu, 2022) insana insanca muameleyi destekleyen çalışmaların örgüt psikolojisini olumlu yönde etkileyen bir yönetim biçimi olduğu bu çalışmada desteklenmiştir. İşletmelerde ast ve üst arasında gerçekleşecek olan bu insani muamelenin önemli bir değişkeninin merhamet olduğuna Kur'an'ı bir örnekle analiz eşliğinde kanaat getirilmiştir. İşletmelerde son zamanlarda sıklıkla rastlanan yöneticilik eğitimleri, liderlik becerileri eğitimleri, değerler eğitimi, zaman yönetimi, çatışma yönetimi gibi eğitimlerin merhamet boyutuyla değerlendirilmesi önerilmektedir. Merhametin, örgüt içerisinde anlamlılık ve mutluluk gibi pozitif atmosfer sağlayabilecek güce sahip derin bir bileşen olduğuna inanan çalışmalar (Cameron ve diğerleri, 2011; Sayar, 2011; Batar, 2012; Sayar, 2020; Czikszenmihalyi, 2022; Çırpan ve Alayoğlu, 2022; Sayar, 2022; Sayar ve Manisalıgil, 2022; Nişancı ve Bilgiz, 2023) bu çalışmada da desteklenmiştir. Merhametin, işletme içerisine entegre edilecek programlarda etki gücünün yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Bunun sebebi merhametin bulaşıcı bir duygu olmasıdır. Merhamet, merhameti verebilmek, merhameti alabilmek ve öz şefkat bileşenlerinden

oluşan bir sürece karşılık gelmektedir (Canan ve Pir, 2022:159). Bu noktada merhamet duygusunun hem birey düzeyinde hem de işletme düzeyinde geliştirilmesinin amaçlanması gerekmektedir. Birey düzeyinde merhamet için; ortamı tahlil edebilme kapasitesine yönelik bilinçli farkındalık, kendi iç dünyası ile irtibatlı olma, acının farkına varabilecek empati duygusuna sahip olabilme ve bu acıyı dindirebilme ümidi taşıma gibi yeterlilikler gerekmektedir. Ümit ve merhamet birbirini destekleyen kavramlardır. Merhamet, başkasının ıstırabını dindirme ihtimaline yönelik kişinin kendinde ümit bulabilmesidir. Ümitli insan; yakınmak ile vakit kaybetmeyen, eyleme geçen ve öğrenebilen insandır (Sayar, 2018:68). Kişi, belirsizlik ve kaygı gibi durumlarını nasıl yöneteceğini bilemediği süreçlerde ümidini yitirmektedir. Belirsizlik çaresizliği besler ve çaresizlik duygusu da korku ve kaygıya yol açar (Sayar, 2021:22). İşletmede hız kültürünün pompalanmasıyla kronikleşen belirsizlik hali, yönetici ve çalışanların psikolojik güç kaynaklarını tüketmektedir. Ancak merhamet olgusunun bireysel ve kurumsal düzeyde tesis edilmesi ile kişi içsel motivasyonunu regüle edebilecek gücü kendinde bulabilecektir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da çeşitli kısıtlılıkları içermektedir. Çalışmanın en önemli kısıdı olarak Kur'an'î temelde tek bir yet değerlendirilmeye alınmıştır. Farklı ayetler üzerinden yöneticilik ve liderlik unsurlarının değerlendirilmesi çeşitlibakış açılarının geliştirilmesi yönünden önem arz etmektedir. Farklı çalışmalara öneri olması açısından Nisâ 4/58, 59; Şûra 42/38, 39 gibi muhtelif ayetler bağlamında da yönetim ve yöneticinin vasıflarının değerlendirilmesinin multidisipliner çalışmalara katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışmada yalnızca Kur'an'î temel esas alınmıştır. Diğer kutsal kitaplar çerçevesinde de yönetim, yöneticilik, liderlik kavramlarının değerlendirilmesi farklı bakış açılarının kazandırılması yönünden önem arz etmektedir.

The Qur'anic Basis of the Concept of Compassion in Terms of Management and Leadership: Evaluating the Example of Ayah 159 in Surah Ali 'Imran

Emel Burak, Hatice Avcı

Abstract: Compassion is an ancient concept that forms the basis of all channels where human beings are present. For this reason, people and their various roles and statuses in their daily lives and occupations can be equalized at the humanitarian point only through the language of compassion and by volunteering to serve the same purpose. In business life, the sacrifice of time to the culture of speed and consumption through globalization and digitalization fuels the ambition for individual success. Studies point to the concept of compassion, which invites people to be aware of their essence, as the most important and valuable method for coping with this situation. Therefore, the aim of the study is to contribute to inviting people to become aware of their essence in business life by evaluating the concepts of management and leadership along the axis of compassion. This research is a qualitative study that presents the concepts of manager, leader, and compassion in a theoretical framework. After this, the study uses classical exegesis examples to evaluate Ayah 159 in Surah Ali 'Imran, which is thought to point to the Qur'anic basis of the concept of compassion in management and leadership. In study's conclusion evaluates the concept of compassion in management based on a conceptual approach to the Qur'an and concludes that the concept of compassion plays a key role for human responses.

Keywords: business, manager, leader, human, compassion, compassionate management, Qur'an, Surah Ali 'Imran Ayah 159

@ Asst. Prof., Kırklareli University, emelburak@klu.edu.tr

0000-0001-7782-9149

@ Asst. Prof., Eskişehir Osmangazi University, h.avci@ogu.edu.tr

0000-0001-9788-2385

Research Paper

© iGiAD
DOI: 10.12711/tjbe/m4216
Turkish Journal of Business Ethics, 2024
isahlakidergisi.com

Introduction

As in all periods, the concepts of management and leadership are very important for humanity today. The value Islam gives to humans and its definition of social status as a trust and test form the basis of presenting a humane understanding of management and leadership in Islam. Developments throughout history and through technological progress at this point have made managing human capital more complex due to the current situation being based on a culture of speed, such as in globalization. However, the understanding of management and leadership in Islamic belief remains consistent. Namely, holding a position of authority as a leader or manager is simply a trial for the individual (Qur'an, 6:165). This understanding recommends that people in this position should treat human beings humanely. As a matter of fact, the Holy Qur'an describes management and leadership as a trust (Qur'an, 4:58). At the core of the trust attributed to leadership and management in Islamic belief is an emphasis on the temporary nature of these statuses and their limited timeframe. This point of view is that adopting a human-centered management approach (Çırpan & Alayoğlu, 2022) within the understanding of management will be a means of happiness in both the world and eternity. Developments in modern societies have also seen a transition from traditional, centralized, bureaucratic, and highly standardized organizational management structures to more flexible (Fry, 2003) and more human-oriented management and leadership styles that touch the human soul (Baykal, 2018). The primary reason for this transition is the growing need for being understood that stems from the human soul. People prefer to being in environments where they feel understood and are motivated to contribute to that environment wholeheartedly. This condition corresponds to an understanding that can only be revealed by showing compassion toward others.

This study performs a Qur'an-based evaluation of the concept of compassion, which deeply influences the concepts of management and leadership. This research has been designed as a qualitative study and conducts a literature review in an attempt to present its evaluation using the information compiled from the relevant fields. The main reason for this study's focus on the Quran is that when evaluated from the perspective of management science, the Qur'an as the holy book of Islam addresses the concepts of management and leadership through the qualities attributed to managers and leaders. The quality of compassion is emphasized in Ayah 159 of Sura Ali 'Imran. Therefore, this ayah comes to the fore in the desire to envisage a Qur'an-based portrait regarding the field of compassion-oriented management and leadership. This study addresses the subject of compassion in management and lea-

dership through the example of an ayah with the idea that the Qur'an contains universal messages for humanity, offers ancient information that evaluates and guides the concepts of management and leadership with a focus on compassion, and is an important source that can help all people who strive to make human life meaningful and functional. This study is believed to be able to offer a different perspective on coping with feelings of meaninglessness in the workplace and in this context provides an alternative approach to workplace studies focused on spiritual resources.

Literature Review

The Concept of Manager

A manager is an individual who effectively and efficiently directs and manages such resources as people, capital, money, and time and who is present in a business or organization for achieving the set goals. In order to use their motivation effectively, a manager should be equipped with strategic skills such as the ability to develop empathy, recognize people, and delegate authority (Bedük, 2000), as well as to use communication skills in line with the objectives. How managers motivate their subordinates can not only provide positive individual impacts but can also serve to demonstrate how such performance can achieve organizational goals (Koçak & Özü Doğru, 2012, p. 85).

The Concept of Leader

Generally speaking, a leader can be defined as a person who leads and has the potential to influence the masses. A leader enables their followers to unleash and become aware of their potential by transforming their thoughts, beliefs, and values (Rafferty & Griffin, 2004, p. 330). The essence of leadership encompasses such dynamics as directing, guiding, motivating, encouraging, and inspiring.

Although the Qur'an contains no definitions of management or leadership, the holy book of Islamic belief does emphasize the good and bad qualities of management and leadership through many examples (Gözden, 2021, p. 185). The Qur'an presents good examples of leaders such as the prophets (Qur'an, 21:71–73) as well as bad examples of leaders such as the Pharaoh and his cohorts (Qur'an, 11:96–98).

The Concept of Compassion

The concept of compassion basically involves how individuals think, decide, evaluate, and act by understanding the feelings, wishes, and needs of others. Deep within the concept of compassion is an emotion that reignites the lamp of humanity, one that

is on the verge of being extinguished internally; compassion invites the person to humanity in its most basic form (Sayar, 2022, p. 34), with compassion corresponding to the most basic essence that humans both contain within themselves as well as need from the outside world. The concept of compassion is evaluated quite comprehensively in the Islamic faith, which states compassion to be among the basic codes of humanity and quite suitable for development. Islam similarly expresses compassion as an element complementary to human beings (Benazus, 2009) and states that, while humans are very complete beings in their own right with the potential for all positive and negative traits in the human heart, compassion is its most basic action (Nişancı, 2022, p. 85). When considering the sacred texts of other Abrahamic and non-Abrahamic religions in this light, Islam can be said to have a belief system that most intimately connects humanity with the concept of compassion.

Considerations

Compassion is one of the concepts forming the basis of people-oriented management and leadership. With the pressure of digital culture, especially in business life and in the hustle and bustle of being on autopilot in all environments, people's awareness of understanding each other's feelings and sufferings is gradually disappearing. World Health Organization data reports that, by 2030, the leading cause of depression will be tension at work (Canan & Pir, 2022, p. 32). One of the main reasons for the increase in workplace depression is the move away from people-oriented management and a lack of compassion. According to the Holy Qur'an, humans are the most noble of beings, whether they are a superior manager or not (Qur'an, 2:30); their position is entrusted to them (Qur'an, 4:58) and is a means of testing (Qur'an, 6:165). From the perspective of the Qur'an, importance is had in a person behaving humanely regarding the status that has been entrusted to them, and this is a means of being tested.

When one wants to imagine a Qur'an-based portrait of compassion-oriented management and leadership, the following ayah stands out:

You treated them gently only because of the compassion granted by Allah. If you were rude and hard-hearted, they would undoubtedly disperse from around you. Forgive them, ask their forgiveness, consult them about the matter, and when you decide, trust in Allah; indeed, Allah loves those who trust in Him. (Qur'an, 3:159)

The ayah mentions the nature of compassion, which is thought to be necessary for management and to form the basis of work, alongside the practice of consultation as a component of compassion through the example of the Prophet Muham-

med. This study can list the following evaluations regarding the presented ayah in the context of compassion-oriented management and leadership:

1. Allah is merciful and also wants His servants to be merciful. Having managers and leaders approach their employees with this understanding is a necessary prerequisite for motivation and peace in the workplace.

2. Thanks to the mercy of Allah, the esteemed Prophet Muhammed also treated the society he led and managed with compassion in every respect. His compassionate management emphasizes compassionate leadership and merciful management, setting an example for managers and leaders in business life.

3. The following statement from the ayah, "If you were rude and hard-hearted, they would surely scatter from around you" (Qur'an, 3:159) draws attention to the possible consequences of and warns about negative behaviors. The ayah states that managers and leaders who are hard-hearted, who lack compassion, and who have a rude style will likely see the community or team they manage/lead fall apart. In other words, a lack of compassion can cause things to become difficult, employees to deviate from the determined goals, effectiveness and efficiency to decrease, and sustainable success to become unachievable. Those who receive no compassionate approach from their manager or leader at work or who are not convinced that they are being treated compassionately will tend to have negative feelings towards their manager/leader, and this energy will be reflected within the workplace. Over time, this tendency will weaken employees' organizational commitment and create an environment that alienates workers from their place of employment.

4. A critical threshold in businesses is having managers and leaders be merciful and forgiving when the community or team for which they are responsible makes a mistake. When an error is encountered, regardless of being a superior or a subordinate, how one reacts/responds is important. A mistake made by a higher up in a bureaucracy is more likely to be viewed positively or neutrally by subordinates for various reasons (e.g., not knowing the contents of the job, not being responsible for the job, fear of mobbing). However, a superior who excuses a mistake made by a subordinate based on compassion also proves how much compassion a manager or leader reflects from their own personality. Seeing a compassionate and forgiving attitude in the workplace due to a mistake made by an employee can support a series of positive behaviors that may develop in conjunction with it. Employees who are treated compassionately are more likely to interpret their job from a positive and meaningful perspective and, accordingly, are more likely to make creative adjustments to compensate for mistakes that are made.

5. Apart from addressing compassion, the ayah also addresses consultation. When evaluating management from a scientific perspective, the ayah addresses inviting others to consultation; this additional step can establish a mutual connection to the potential for compassion. Consultation can be said to lay the groundwork for the concept of feedforward, which in the management literature helps to reveal employee potential. The phrase “consult them about the matter” in the ayah (Qur'an, 3:159) indicates that management's parameters should not be concentrated on a single person and that the public should be included in management. The ayah bases the concept of management on two important principles in terms of management science. According to the verse, Allah commands that the function of management be conducted with compassion and consultation. Thus, compassion can be said to be centrally placed and management (i.e., governance, corporate management) to be envisaged through mutual consultation.

Conclusion and Recommendation

As a result, the study has shown Ayah 159 of Surah Ali 'Imran to contain signs that guide every person to act with compassion. The verse invites people to act compassionately, whether one is leading the smallest of groups, the largest enterprise, or is senior management. Recent managerial training programs recommend businesses that are focusing on such things as leadership skills, values education, time management, and conflict resolution to evaluate from the perspective of compassion. The current article is also supported by other studies that have suggested compassion to be a profound component capable of fostering a positive atmosphere within organizations in terms of such aspects as meaning and happiness (Cameron et al., 2011; Sayar, 2011, 2020, 2022; Batar, 2012; Csikszentmihalyi, 2022; Çırpan & Alayoğlu, 2022; Sayar & Manisalıgil, 2022; Nişancı & Bilgiz, 2023).

As with every study, this research contains various limitations. The most important limitation of the study is that it is based on evaluating just a single verse of the Qur'an. Evaluating the elements of management and leadership through other ayahs is important in terms of developing different perspectives. In this context, Ayahs 58 and 59 of Surah An-Nisa, Ayahs 38 and 39 of Surah Ash-Shura, and other similar verses can be recommended for future studies. In addition, studies conducted in this way are thought to be able to contribute to multidisciplinary studies. In addition, the current study was based only on the Qur'an. Evaluating the concepts of compassion, management, and leadership within the framework of other holy texts can provide different perspectives.

Kaynakça

- Abbas, J. Ali. (2021). *İslam'da iş ahlakı*. (Çev: H. B. Demirtaş). İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Arain, A.G., Bukhari, S., Hameed, I., Lacaze, D.M. and Bukhari, Z. (2018). Am I treated better than my co-worker? A moderated mediation analysis of psychological contract fulfillment, organizational identification, and voice. *Personnel Review*, 47(5),1133-1151.
- Aysan, M.A. (2007). *Kurumsal yönetim ve risk*. İstanbul: Elit Ofset.
- Aytürk, N. (2014). *Yönetim sanatı: Başarılı yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Baloğlu, N. & Karadağ E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Batar, Y. (2012). Empatik düşündürme yoluyla merhamet eğitimi-Kur'an ve Hz. Peygamber'in uygulamaları ışığında. *Diyanet İlmi Dergi*, 48(1), 43-66.
- Baykal, E. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve iş ortamında anlam arayışı. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 11-25.
- Bedük, A. (2000). Başarılı bir yöneticinin özellikleri ve başarıya giderken üzerinde durulması gereken hususlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4, 165-174.
- Benazus, H. (2009). *Çağlar ötesini aydınlatan ışık Mevlâna felsefesi*. İstanbul: Bizim Kitaplar Yayınevi.
- Biber, M. (2019), Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2),183-197.
- Bilgiz, M. & Nişancı, A. (2023). Erdemli bir topluma ulaşmadamerhamet ve eğitime dair, *Antakiyat*, 6(1), 31-55.
- Burak, E. (2022), Örgütsel sinizm, *Yönetim ekseninde örgütsel yaklaşımlar* (Ed. E. Burak). İstanbul: Efe Akademi.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Canan, S. & Pir, S. (2022). *İnsan odaklı liderlik*. İstanbul: Tuti Kitap.
- Czikszentmihalyi, M. (2022). *Akış*. (Çev. B. Satılmış). Ankara: Buzdağı Yayınevi.
- Çırpan H. & Alayoğlu, N. (2022). Kadim bilgelik perspektifinden insani yönetim üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(1), 184-220.

- Dean, J. W., Brandes P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Dutton, J. & Spreitzer, G. (2014). *How to be a positive leader*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E. & Worline, M.C. (2021). *İş yerinde merhamet: İnsanı ve şirketi yücelten sessiz güç* (Çev. A. Manisalıgil & Salim Korkmaz). İstanbul: Albaraka yayınları
- el-Cevherî. (1990). *es-Sıhah*. Beyrut: Dâru'l-ilm li'l-melayin.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fairholm, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 187-193.
- Fernando, M. & Jackson, B. (2006). The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: An inter-faith study. *Journal of Management & Organization*, 12(1), 23-39.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gözden, M. E. (2021). Kur'an'a göre "lider, özellikleri ve liderlik modelleri"ne kısa bir bakış. *Usul İslam Araştırmaları*, 35(35), 183-224.
- Halil b. Ahmed. (2003). *Kitâbu'l-ayn*. Beyrut: Dâru'l-kutubi'l-ilmîyye.
- Helvacı, M. A. & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *International Periodical for the Languages and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2002). "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1):3-14.
- İpek, Y. (2021), Kitab-ı Mukaddes'te merhamet algısı, *Erciyes Akademi*, Özel Sayı, 628-640.
- Khan, H. (2011). A literature review of corporate governance. *in international conference on e-business, management and economics*, 25, 1-5.
- Kılıç, R. (2007). *Ahlakın temellendirilmesi problemi. Din ve ahlak felsefesi* (Ed. R. Kılıç). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Koçak, R. D. & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Kur'an-ı Kerim. T.C. Cumhurbaşkanlığı Diyanet İşleri Başkanlığı. 24.04.2023 tarihinde <https://kuran.diyaret.gov.tr/tefsir/> adresinden erişilmiştir.
- Mâtürîdî. (2005). *Te'vilâtu'l-Kur'ân*. İstanbul: Dâru'l-mizân.
- Mukâtil. (2002). *Tefsîru Mukâtil b. Süleymân*. Beyrut: Müessesetu'l-târîhi'l-arabi.
- Mücevher, M. & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77
- Nas, E. & Sak, R. (2020). Merhamet ve merhamet odaklı terapi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 64-84.
- Nişancı, A. (2022). *Kur'an'da merhamet ve eğitimi*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, (15), 329-354.
- Râzî F. (1981). *Tefsîru Fahri'r-Râzî*. Beyrut: Dâru'l-fikr.
- Sayar, K. & Manisalıgil, A. (2022). *Merhamet devrimi*. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Sayar, K. (2011). *Terapi: Kültürel bir eleştiri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sayar, K. (2018). *Merhamet*. İstanbul: Kapı Yayınları
- Sayar, K. (2020). *Biraz yağmur kimseyi incitmez*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sayar, K. (2021). *Ruhun derin yaraları*. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Sayar, K. (2022). *Hayat teselli bulmaktır*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Yayınevi.
- Türkiye Diyanet Vakfı, 05.05.2023 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/uhud-gazvesi> adresinden erişilmiştir.
- Ülgen, H. & Mirze, S. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Worline, M.C. & Dutton, J. E. (2019). *İş yerinde merhamet: İnsanı ve şirketi yücelten sessiz güç*. (Çev. H. Yetimoğlu). İstanbul: Albaraka Yayınları.