

İslam'ın Kadın Liderliğe Bakışı: Disiplinlerarası Nitel Araştırma

ŞEBNEM ASLAN^a

OSMAN ZAHİD ÇİFÇİ^b & MUSTAFA KARABACAK^c

Geliş Tarihi: 13.08.2015 | Kabul Tarihi: 30.10.2015

Öz: Bu araştırma toplumların din faktöründen etkilendiği genel varsayımı ile büyük çoğunluğu Müslümanlardan oluşan ülkemizde kadın liderlik algısının araştırılmasına yönelik geliştirilmiştir. Bu kapsamda liderlik tarihi, İslam tarihinde yaşanmış olanlarla kıyaslanmış sonrasında kadın liderliğe dair İslami yaklaşım ele alınmıştır. Bu konunun bilimsel olarak dayanağının oluşturulması yönünde Türkiye’de İlahiyat Fakültesi hadis anabilim dalı öğretim üyeleriyle görüşme tekniğiyle kadın liderlik algısı araştırılmıştır. Görüşme için hadis anabilim dalı öğretim üyelerinin seçilme nedeni, kadın liderlikle ilgili tartışmalı hadislerin bulunması ve bu hadislerin yorumunun en iyi hadisçiler tarafından yapılacağına düşünülmüştür. Araştırmada, liderlik gelişimine tarihi süreçte bakıldığında İslami yaklaşımla herhangi bir farklılığın bulunmadığı, aksine tam bir benzerliğin görüldüğü anlaşılmaktadır. Benzer şekilde kadın liderliğinin çağdaş yönetim modellerine uygun şekilde olduğu açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, kadın lider, İslam düşüncesi, liyakat, şura.

^a Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
sebnemaslan@selcuk.edu.tr

^b Aksaray Üniversitesi, İslami İlimler Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü
ozahidcifici@aksaray.edu.tr

^c Aksaray Üniversitesi, İslami İlimler Fakültesi, İDKAB
karabacakm67@hotmail.com

The Perspective of Islam to Female Leadership: Interdisciplinary Qualitative Research

ŞEBNEM ASLAN

OSMAN ZAHİD ÇİĞÇİ & MUSTAFA KARABACAK

Received: 13.08.2015 | Accepted: 30.10.2015

Abstract: This research has been developed for the study of society in our country, where the majority of Muslim women's leadership perception is influenced by the religious factor with the general assumption. In this context, after the events that took place in the history of Islam have been compared, Islamic approach towards women leadership has been discussed. The perception of female leadership has been investigated by the members of Faculty of Theology in Turkey on the scientific basis. The reason for choosing the Hadith department faculty member for the interview, there are controversial hadiths about women's leadership and is considered the best muhaddithun will be made by the interpretation of this hadith. In the study, when looking at the history of leadership development process it is understood that there is no difference in Islamic approach but a lot of similarities. Similarly, it is in accordance with modern management model of female leadership have been explained.

Keywords: Leadership, women leader, Islamic thought, merit, council.

Giriş

İslâm, herhangi bir coğrafi, sosyal ya da dil sınırı tanımayan; hayat manzumesini ve reformlarını bütün insanlığa sunan bir anlayışa sahiptir (Rahman, 1985, s.36). Bu bağlamda liderlik, toplumların yönetiminde önemsenmiş ve İslam düşüncesinde liyakatli yöneticilere sahip olmayan devletin, güçsüz ve problemlili olacağı kabul edilmiştir (El-Mâverdi, 2003, s.58). Aynı zamanda İslam'ın, yönetim hakkını herhangi bir aileye, zümreye ya da sınıfa değil, bir bütün olarak ümmete verdiğini kabul eden birçok Müslüman düşünür olmuştur (Rahman, 1985, s.6).

Demokratikleşme söylemi, yaşanan bu çağda çok daha fazla dile getirilen konular arasına girmiştir. Bu ve benzeri söylemler ise yönetim modellerini de dikey yapılanma yerine yatay yapılanmalarının önemli kılındığı örgütsel yapılara doğru değiştirmektedir (Koçel, 2005). Bu dönüşüm beraberinde yöneticiliğin yanı sıra liderlik becerisine sahip lider-yöneticilere gereksinimi artırmaktadır (Aslan, 2013). Yatay yapılanma ve liderlik becerisiyle oluşturulan ilişkiye dayalı örgütsel yapılar, bireysel ve toplumsal gelişim kadar örgüt içindeki farklı grupların gelişimine, gücün paylaşımına, ortaklıkların oluşturulmasına da imkân vermektedir (Tedrow ve Rhoads, 1999, s.2).

Geçmişten beri liderliğin, temelde, erkek egemen bir rol olduğu algısı bulunmaktadır (Bosak ve Sczesny, 2011, s. 256; Gidengil ve Everitt, 2003, s.210). Bu algı kadınlar ile erkekler arasında birinin diğerine üstünlüğünü açıkça belirtmese bile liderlikte cinsiyet önyargısına neden olmaktadır (Carli, 2001, s. 735). Ancak günümüzde kadın liderliğine aykırılıkta daha ılımlı bir yaklaşım karşımıza çıkmaktadır (Bosak ve Sczesny, 2011, s. 265). Bu değişimde kadının ideal örgüt yapılarına uygun özelliklere sahip olması yatmaktadır. Yani otorite yerine ekip çalışması ve emir verme yerine astlara danışarak karar verme tarzı, dişil yaklaşım¹ olarak günümüz modern yapılanmalarına çok daha uygundur (Aslan, 2013).

¹ Hofstede (1980) iddialılık ve kazanmaya odaklı olmayı *eril kişilik*; başkalarının ihtiyaçlarına odaklı olmayı *dişil kişilik* özelliği olarak sınıflandırmıştır (s.46).

Öte yandan kadınlar, toplumlarda ilişkilerin ve bağlantıların kurulması ve yönetilmesi noktasında kilit bir role sahiptirler. Ayrıca toplumu yönlendirme sırasında çoğu kez kültürel, ekonomik ve sosyal engellerle karşılaşabilmekte ve motivasyonları sayesinde bu engellerin üstesinden gelebilme gücüne sahip bulunmaktadırlar (Hassan ve Silong, 2008, s.361).

Son 30 yılda İslam dünyasında Müslüman kadın liderlerin hareketliliği özellikle Orta Doğu, Kuzey, Doğu, Batı ve Güney Afrika, Güney, Güney Doğu ve Doğu Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika'da artmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Kalmbach, 2012, s.1). Bu yükseliş, İslam dünyasının kadın liderliğe nasıl baktığı sorusunu gündeme getirmektedir. Pek çok İslami kaynakta kadın liderliğiyle ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bu çalışma ile İslam'ın kadın liderliğe bakışının araştırılması hedeflenmiştir. Buna dayalı olarak İslami kaynakların kadın liderliğe bakışı, nitel araştırma konusu yapılarak bu konuda uzman ilahiyat fakültesinden hadis anabilim dalından öğretim üyeleriyle yapılan nitel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme tekniğiyle İslam'ın kadın liderliğe bakışının bilimsel yöntemle analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada çeşitli İslami eserlerde bu konuda ne tür ifadelerin bulunduğu araştırılmıştır. Çalışmanın ilk basamağını liderlik ve İslam düşüncesinin liderlikle ilgili müktesebatın incelenmesi oluşturmaktadır.

1. Liderlik ve İslam Düşüncesinde Lider Algısı

Liderlik Arapçada 'kıyâde' yöneten anlamındaki 'yakud'dan kökenini almakta; 'mıkved' (ip), deve ya da atın başından bağlanarak çekilmesi anlamına gelmektedir. İngilizce de ise "Liderlik" yolculuktur. Lider (leader), yolu gösteren, yola çıkmalarına sebep olan ve onları bir vücut olarak bir arada tutan kişidir" (Adair, 2010, s. 43-44).

Başka bir tanımlamayla liderlik, amaçlara ulaşmayı ya da takipçilere yardım ederek karşılaştıkları durumlar ya da birbirleriyle ilişkilerinde kendilerini rahat hissetmelerini sağlayan göreve dayalı davranış kalıplarından oluşmaktadır (Chin, 2007, s.6). Liderlik davranışları; görevler ve sorunlar, girişimi teşvik eden konuşma

tarzı, etkili adımları ve birinin dikkatini çekme gibi özellikleri kapsamaktadır (Yaseen, 2010, s.65). İslam düşüncesinde de aynı görüşlere örnekler bulunmaktadır. Nitekim Hz. Ali halka hitap ettiği zaman dinleyenlerde derin etkiler bırakan, ikna kabiliyeti üst düzeyde olan bir lider olmuştur. Nasihatlerini kendisinin uyguladığını bilen insanlara tesiri yüksek olmuştur. Herkese söz hakkı vermiş ve gerekirse onların fikirlerini de gündemine almıştır (Özbay ve Reca, 2005, s.107).

Yöneticilik başkalarının sorumluluğunu da almayı gerektirdiğinden halim selim kendinden başkasına söz geçiremeyecek kimse-lerin bu görevi üstlenmemesi gerekir. Hz Peygamber, bu özelliğini bildiği için Ebû Zer'e yöneticilik almamasını tavsiye etmektedir. "Ey Ebû Zer! Sen zayıfsın Kendim için ne istersem senin için de onu isterim. Sakın iki kişiye dahi emirlik yapma. Zira yöneticilik bir emanettir (bu emaneti hakkıyla yerine getiremediğin takdirde) kıyamet gününde (senin için)perişanlık ve pişmanlıktır", denmektedir (Müslim, 1981, İmâre/16-17).

Liderlik, başlangıçta "Büyük Adamlar Teorisi"ndeki gibi bir takım özelliklerin olmasının gerekliliğini ileri süren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte göze çarpan isimlere baktığımız zaman liderin sıradan kişiler olmadığını, olağan üstü özelliklere sahip kişiler olduğunun ileri sürüldüğü göze çarpmaktadır (Sargut, 2015, s.3). Liderde, görevini yerine getirebilmesi için bazı özelliklerin bulunması gerektiğini savunan özellikler teorisinin İslam düşüncesinde de örnekleri mevcuttur. Nitekim İslam siyaset geleneğinde de göreve atanacak üst düzey yöneticilerde üstün özellikler arandığı görülmektedir. Devlet başkanı yardımcısında ahlâk, yeterlilik ve kararlılık varsa atama yapılmasının istenmesi (El-Mâverdî, 2003, s.65), "Hz. Ömer'in, atamaları yapılacak valilerin taşınması gereken özellikleri: Karmaşık sorunları çözebilen; akıselim; gafleti, dikkatsizliği, acemiliği çok az olan; ileri görüşlü; kararlı ama sert olmayan; yumuşak ama zayıf olmayan; cömert ama israf etmeyen; Allah'tan başka hiç kimsenin kınamasından korkmayan biri olmalıdır" (El-Mâverdî, 2003, s.120) şeklinde belirlemesi bu duruma verilebilecek örneklerdir.

Tarihi açıdan özellikler teorisinin sonrasında davranışsal ekol, yani liderin demokratik tarza mı otokratik tarza mı sahip olduğu konusu gündeme gelmiştir (Aslan, 2013). Nitekim toplumsal liderlik; ilişkiler, diğerlerini destekleme, diğerinden yönlendirme alma gibi davranışları üzerine odaklanmaktadır. Son dönem literatür, liderliğin bu yönleri üzerinde durarak kişiler arası ilişkilere odaklanmakta, katılımcı, yönlendirici, demokratik ya da otokratik davranışları incelemektedir (Yaseen, 2010, s.65). Günümüz yaklaşımlarında ise bireylerin liderlik davranışlarını, kararları sonuca ulaştırmak, çatışmadan kaçınmak ve takipçilerinin gelişimine liderin kendisini dâhil etmeden takipçilerin sürekliliğini sağlamak amacıyla sergiledikleri görülmektedir (Bass, Avolio ve Atwater, 1996, s.10).

Liderlikle ilgili literatürde davranışsal ekolden sonra durumsal ekol, neo-karizmatik kuramlar ve liderliğe alternatif yaklaşımlar görülmektedir. Bir toplum için en iyi yönetim tarzının, toplumun içinde bulunduğu ortama göre belirleneceğini ifade eden durumsal ekol (Şimşek, 2002), halkın yönetimiyle ilgili zorunlu bir yönetim şekli önermeyen İslam yönetim anlayışıyla uyumlu görünmektedir. İslam düşünce tarihinde, farklı görüşler olmakla birlikte, dinin ana kaynakları olan Kuran-ı Kerim ve hadislerde bu hususta tavsiye bulunmadığı için hangi yönetim şekline bağlı kalınacağına, mevcut duruma, zamanın ve mekânın gereklerine bağlı olduğu genel kabul olarak karşımıza çıkmaktadır (Rahman, 1985, s.42). Benzer şekilde İslam düşüncesinde durumsal ekolün savlarıyla örtüşen önerilerin de yer aldığı görülmektedir. Örneğin: “Bozulmalar nedeniyle devlet başkanı yardımcılarının değişmesi durumunda devlet yönetimi, güç kullanarak, görüş ve düşüncelere önem vererek, düşmanları zayıf düşürecek plan ve projelere sahip olarak yönetilmelidir” (El-Mâverdî, 2003, s.97-98) denilerek, otokratik tarzın da demokratik tarzın da yeri geldiğinde kullanılması gerektiği önerilmektedir.

Vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olarak sınıflandırılan (Aslan, 2009) modern liderlik kuramlarına baktığımız zaman da İslam siyaset ve düşünce tarihinden örneklerin bulunduğu görülmektedir. Örneğin Farabi (2013), er-

demli şehrin yöneticisi, mükemmelliğe ulaşmış ve muhayyile kuvveti mükemmelliğin en son haddine varmış yöneticidir diyerek vizyonerliğin önemine (s.102), yöneticinin sözleri, bildiği her şeyi diğerlerinin tahayyülünde en iyi biçimde canlandırma etkisine ve insanları mutluluğa en iyi bir biçimde yöneltme gücüne sahip olmalıdır diyerek dönüşümcü liderlik kuramına işaret etmekte (s.104); Maverdi yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında, heybeti yerinde olmalı şeklinde bir madde sayarak karizmatik liderliğe de vurgu yapmaktadır (El-Maverdi, 2004, s.352).

Liderlikle ilgili son yüzyılda ortaya atılan kuramların genel adlandırması olan alternatif yaklaşımlar içerisinde de İslam düşüncesinin liderlik tanımlarına uygun tarzlar bulunmaktadır. İslam siyaset geleneğinde alternatif yaklaşımlara verilebilecek ilk örneği hizmetkâr liderlik oluşturmaktadır. Öyle ki Hz. Muhammed'in: "Bir yolculukta insanların lideri, onlara hizmet edendir." (Beyhaki, 10/582), diyerek hizmetkâr liderliği esas aldığı görülmektedir (Adair, 2010, s.82). Yine Hz. Ali: "Büyükleme, kendini bir şey zannetme. Unutma ki yönettiğin insanlar senden daha üstündür, senin geçimini onlar sağlamaktadır. Öyleyse onlara hizmet et, vicdanlı ol" diyerek (Özbay ve Reca, 2005, s.14) hizmet odaklı olmaya işaret etmektedir.

Öte yandan dünyadaki birçok başarılı devlet adamı Hz. Ali'nin yönetimle ilgili sözlerini yaşantılarına uygulamışlar ve önemli buldukları sözleri nakletmişlerdir. Örneğin, Hz. Ali, "Halktan birileri yanınıza korkarak gelmeyecek, sizinle konuşurken dili sürçmeyecek", demiştir (Özbay ve Reca, 2005, s.12-14). Burada liderin takipçileriyle etkin iletişimli duygusal ve sosyal zekâ becerisine sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır (Goleman, 1998; Goleman, 2000; Goleman, 2007).

Benzer şekilde, Hz. Ömer'in: "Yöneticilerin en mutlu olanı, halkın kendisiyle mutlu olduğu; en mutsuz olanı ise halkın kendisiyle mutsuz olduğu kimsedir..." dediği belirtilmektedir (El-Mâverdi, 2003, s.143). Bu yaklaşım da liderliğe alternatif yaklaşımlardan interaktif liderliğe ve duygusal zekânın liderlikle birlikte değerlendirildiği yaklaşımlara uygun bir görüştür.

Peygamberimiz adaletle yönetim işlerini yürütmüş, hakkaniyet ve doğruluktan hiçbir zaman ayrılmamıştır (Mevdudî, 1992, s.88). Yaşadığı ihtişam ve şöhret tutkusundan uzak hayatla liderlere örnek olmuş, görevini yerine getirebileceği heybetli resmî binaları hiç olmamıştır. (Rahman, 1985, s.85). Onun bu adalet ve tevazusu modern yaklaşımlarda “etik liderlik” olarak isimlendirilen liderlik türüne en güzel örnektir. Yönetimde adaletle gösterdiği titizlik şu sözünde kendisini göstermektedir: “Bana meselelerinizi getiriyorsunuz. Eğer içinizden/birine, getirdiği delillere dayanarak hak etmediği bir hakkı verirsem, iyi bilsin ki ona bir ateş parçası veriyorum. Onu almasın.” (Buhârî, Mezâlim/16, Ahkâm/20; Müslim, Akdiye/4,5; Abdurrazık, 1995, s.58).

İslam düşüncesinden etik liderliğe örnek olacak en önemli şahsiyetlerden birisi de adaletle ünlenen Hz. Ömer'dir. Onun valileri halkın önünde toplayıp şikâyetçi olup olmayana sorması, şikâyeti olanların problemlerini çözmesi verilecek örneklerden sadece birisidir (Mevdudî, 1956, s.104-105). Yine, Hz. Ali'nin ihtilâflı olduğu gayr-i müslim ile mahkemelik olması ve mahkemede kadının Hz. Ali'ye selam vermesi üzerine onun; “daha işin başında sen bu işte haksızlık ettin” demesi etik liderliğe İslam geleneği içerisinde verilecek bir örnektir (Mevdudî, 1956, s.107).

Görüldüğü üzere liderlik gelişimine tarihi perspektifi içerisinde bakıldığında İslam yaklaşımında herhangi bir farklılık bulunmamakta aksine tam bir benzerlik görülmektedir. Günümüzde irdelenen “farklılıkların yönetimi” (diversity management) konusunda da İslam düşüncesi çağdaş felsefelerle uyumaktadır. Öyle ki; İslam'da renk, ırk, dil, coğrafi farkların yerinin bulunmaması oluşturmaktadır. Bütün insanlar, eşit hak ve şartlarla yöneticilik hakkına sahiptir. Bunun temele dayanan hükümetlerde milliyetçilik (memleketçilik, hemşericilik, aşiretçilik) bulunmamaktadır. Bunun yerine hâkim fikir olarak tamamen İnsani kardeşlik bulunmaktadır (Mevdudî, 1956, s.58). Çağdaş felsefelerde farklılık, “bir toplum üyelerinin yaş, cinsiyet, eğitim, etnik köken açısından birbirlerinden farklı olduğu durum” anlamına gelmekteyken; farklılıkların yönetiminde hiçbir üyenin bu farklı yönleri itibarıyla avantajlı ya da

dezavantajlı duruma düşürülmemesi anlamına gelmektedir (Özgener; 2009, s.244-264). Dolayısıyla liderlikte irdelenmesi gereken bir farklılığı cinsiyet değişkeni oluşturmakta ve kadın liderlik konusu öne çıkmaktadır.

2.Kadın Liderliği

Geleneksel liderlik kuramlarını cinsiyet açısından ele alan Nidiffer (2000), ataerkil toplumda güç ve liderliğin erkeklere atfedilen bir özellik ve ayrıcalık olduğunu belirtmektedir (s.619). Sosyal rol teorisinin bakış açısına göre, kadınların ve erkeklerin toplumsal rol ve davranışlarının ve iki cinsiyet arasındaki toplumsal farklılıkların liderlik tarzlarına yansıdığı ve cinsiyetin bu anlamdaki etkisinin son dönem akademik yazında dikkati çektiği belirtilmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001, s.781). Benzer şekilde feminist bakış açısıyla kadın liderlik değerlendirildiğinde, liderliğin erkeği odak noktası alırken, feminist yaklaşım buna dayalı olarak kadınların tecrübelerini ve kadına yapılan baskının kaynağını bu meyanda anlamaya çalışmaktadır (Eagly, 2007, s.xvi).

Literatürde kadınların ve erkeklerin farklı değerlere sahip olmaları üzerine yürütülen çalışmalar 'geleneksel erkek' ve 'geleneksel kadın' özellikleri üzerine yoğunlaşmakta ve kadınların geleneksel davranışları sergiledikleri vurgulanmaktadır (Colwill ve Townsend, 1999, s.209). Dönüşümcü liderlikten "bırakınız yapsınlar" liderlik tarzına kadar geniş bir yelpazede yer alan liderlik faktörleri kadın ve erkek arasındaki farklılıklarına dikkat çekmektedir. Bu farklılık özellikle kurulan ilişkilerde kadının ve erkeğin motivasyon ve performansa bakış açısı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bass ve Ark. 1996, s.11). Bununla birlikte, farklı olarak iş ortamında kadın ve erkeklerin farklı değer ve davranışlara sahip olduklarına karşı çıkarılan çalışmalara da rastlanılmaktadır (Colwill ve Townsend, 1999, s.209).

Bununla birlikte yine de cinsiyet farklılığı pek çok çalışmanın irdedeği bir konudur. Öyle ki kadın liderlerin erkek akranlarına göre daha fazla dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri ifade edilmektedir. Buna karşın, kadın liderlerin gösterdikleri bazı farklılıkların erkeklere göre bir dezavantaj yarattığı gerçeği de belirtil-

mektedir (Bass ve Ark. 1996, s.26). Erkekler çoğunlukla güce, kapasiteye, etkililiğe ve başarıya değer verirken kadınların iletişim, ilişkiler ve belli bir amaç için birlikte çalışmaya ve diğerlerini anlamaya önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca, kadınların hatalardan daha az olumsuz etkilendikleri ve hata yapmanın kapasite üzerinde bir etkisinin olmadığı ve hataların düzeltilebileceği yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir (Colwill ve Townsend, 1999, s.209). Bu yöndeki algı kadın liderin tercih edilirliliğini artıran bir özellik oluşturmaktadır. Öyle ki kadın liderlerin, birey, grup ve örgüt performansını daha iyi tahmin ettikleri görüldüğünden takipçiler tarafından daha yüksek bir şekilde derecelendirildiği ve daha fazla tercih edildiği ifade edilmektedir (Bass ve Ark. 1996, s.26).

Liderlik özellikleri açısından kadın ve erkek arasındaki farkın küçük olmasına rağmen, bu uygulamaları işaret eden araştırmalar kadınların erkeklere göre daha olumlu yönde etkililiği artırıcı ilişkiler kurduklarını ve erkek liderlerin ise daha negatif ya da yansız ilişkilerle etkililiği sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir (Eagly, Scmidt ve Engen, 2003, s.569).

Kadın ve erkek liderlik özellikleri bağlamında, insanları ve örgüt yapılarını temel alan iki görüş ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, kadınların öğrenme ve başkalarını yönlendirme sırasında daha geleneksel yolları kullandıkları üzerine durmakta, kadın ve erkeği tanımlamada kullanılan temel kimlik özelliklerinin altını çizmektedir (Tedrow ve Rhoads, 1999, s.2).

İkincisi ise, cinsiyeti örgüt yapısını şekillendirmede kültürel bir güç olarak düşünmediğinden, geleneksel örgüt teorilerinin kadınların liderlik özelliklerinin analiz edilmesi için yeterli bir bakış açısı sunmadığını vurgulamaktadır. Bu geleneksel teoriler, kadınların liderlik kimliğinin oluşturulmasına katkıda bulunmamaktadır (Tedrow ve Rhoads, 1999, s.2).

Erkeklerin liderlikleri temsili (agentik) özellikler olarak adlandırılmakta; zorlayıcı, kontrol edici, kendine güvenen şeklinde isimlendirilmektedir. Bu davranışlar saldırgan, zorlayıcı, bağımsız, cesur, kendine güvenen ve rekabetçi olarak görülmektedir. Çalışma

hayatına yansımaları, başkalarını etkileme, eyleme geçme, dikkat çekmek için rekabet etme gibi davranışlardır (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001, s.783).

Bunun yanında, kadınların liderlikleri toplumsal (communal) özellikler olarak isimlendirilirken, diğerlerinin refahına katkıda bulunma, yardımsever, nazik, kibar, empatik, kişiler arası ilişkilerde duyarlı, birini yönlendirmekten çok onun fikirlerini dikkate alma ve destekleme, ilişkiye dayalı ve kişiler arası sorunlarda çözüme katkıda bulunma şeklinde görülmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001, s.783). Kadın liderler toplumsal katılımı kolaylaştırma noktasında görev almaktadırlar. Liderler, takipçilerini cesaretlendirdiklerinde, bireylerin kendilerini kararlara katılım ve kendini geliştirme noktasında geliştirdikleri görülmektedir. Çoğunlukla kadınların liderlik özellikleri üyeler arasında güvene ve saygıya dayalı, paylaşımcı, katılımcı, işbirlikçi, demokratik ve iletişime dayalı olarak görülmektedir (Hassan ve Silong, 2008, s.367).

Bunun yanı sıra Özel'in (2013) yapmış olduğu araştırmaya göre, kadın liderler erkek liderlerden sözel etkililik açısından daha yeterli görülmektedir ve kadın liderlerin bu etkililiği de işgörenlerin iş tatmininde artışa neden olmaktadır (Mayfield ve Ark.,1998: 240; Özel, 2013, s. 151-152). Ayrıca kadın liderlerin konuşma yeterlilikleri işgörenlerin iş tutumları ve iş başarımlarında da erkek liderlere göre daha tatmin edici bir sonuç vermektedir ve bu da kadın liderlerin motive edici bir dil kullandıklarını göstermektedir (Özel, 2013, s. 151-152). Bununla birlikte, farklı olarak kadın ve erkek konuşma biçimleri arasındaki farkın büyük ölçülerde olmadığını ileri süren yaklaşımlar da bulunmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990, s. 234).

Ancak yine de birçok yönetsel alanın erkek ya da kadına özgü düşüncelerinin olduğu yönünde farklılık hâlâ devam etmektedir (Broadbridge ve Hearn, 2008: 38). Gerçekte, kadın ve erkek liderlerin aynı yönetsel konularda bile, belli ölçüde örgütsel liderlik biçimlerini değiştirdiğini öneren görüşler mevcut bulunmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990, s.234-235). Mesela, Atwater ve Ark.'nın (2004, s.194) yapmış oldukları çalışmada katılımcıların müzakerecilik, disiplin sağlama, stratejik karar alma gibi erkeksi; iletişim, bilgi-

lendirme ve destekleme gibi kadınsı liderlik rol ayrımı yaptığını ortaya koyulmuştur. Ayrıca, kadınların erkeklere göre daha demokratik, dönüşümcü liderlik biçimine eğilimli oldukları güçlü biçimde desteklenmekte ve erkek yöneticilere göre daha yüksek algıya sahip oldukları vurgulanmaktadır (Şirin ve Yetim, 2009, s.79). Dolayısıyla kadın liderlik tarzı, temel olarak bireysel gelişime bağlı olunması, başkaları ile güçlü ilişkilerin desteklenmesi ve diğerlerinin güçlendirilmesi gibi özelliklerle çerçeveselendirilmektedir (Hassan ve Si-long, 2008, s.367).

Post modern yaklaşımlara göre, kadınların iş hayatında karşılaştıkları engeller ve bu engellere bağlı yaşadıkları sonuçlar, çoğunlukla çocuk bakımı, iş ve yaşam dengesi, düşük ücret, yarı zamanlı çalışma, güce ve özel koşullara ulaşmadaki engeller gibi alanlarda kendini göstermektedir (Noble ve Moore, 2006, s.601). Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları 'cam tavan', yükselmeleri noktasında büyük bir engel olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Bu noktada, asıl sorular kadınların liderlik rollerinde başarılı olmaları durumunda ne olacağı ve hangi tür pozisyonların kendilerine verileceği şeklinde ifade edilmektedir. Bu açıdan tartışılması gereken başka bir nokta ise, yüksek statülere gelen kadınların bu pozisyonunu kaybetmemek için cam tavanı yaratan kişinin kendileri olmaya başlaması şeklindeki görüştür (Ryan ve Haslam, 2005, s.81).

Kadının çalışma yaşamındaki tüm engelleri, liderliğinde de önemli bir cam tavan sendromu denilen, gerçekte görünmeyen ama üst makamlara ulaşımı engelleyen bir bariyeri oluşturmaktadır. Örneğin, çocuk bakımına olanak sağlayacak faktörlerin ve ailede çalışmanı destekleme gibi politikaların sınırlı olması çalışma hayatında erkeklerin baskın yapısının kadınlar lehine değişmesini zorlaştırmaktadır. Erkeksi kültürün teknolojik ve fiziksel olarak çalışma hayatında daha etkin olduğu yönündeki algılar, kadınların daha düşük sosyal ve ekonomik değerlere sahip olmasına neden olmaktadır (Noble ve Moore, 2006, s.601). 1993 yılında Kanada'nın başbakanı olarak görev yapan Kim Campbell kendi liderlik özelliklerini şu şekilde tarif etmiştir; 'geleneksel kadın rolleriyle hitap etmedim... Oldukça zorlayıcıydım. Eğer bu şekilde konuşmasaydım ya

da davranmasaydım, bir lider olarak görülemezdim. Ancak, konuşma tarzım söylediklerimi bir kadından duymaya alışık olmayan bir grubu etkiledi. Bu, bir lider için doğru konuşma yoluydu ancak bir kadın için doğru bir konuşma tarzı değildi. Bu durum da dış görünüşümle ters düşmektedir' (Eagly ve Carli, 2007, s.64). Dolayısıyla bu söz, kadın liderin, çalışma yaşamında erkek akranlarıyla rekabete girmesinin, kadını tavrıyla zor olduğunun, onu âdeta erkeksi davranmaya zorladığının en belirgin görüntüsü olarak gözükmektedir (Aslan, 2013).

Bu anlamda, çalışma hayatının kadınlara özel bir şekilde yeniden yapılandırılması ve esnek bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Noble ve Moore, 2006, s.601). Öyle ki liderlerin çalışanlarını güçlendirmesiyle ilgili akademik yazında, liderin güçlendirici etkisinin çalışanlar tarafından algılanan statüye göre değişebildiği saptanmıştır. Buna göre, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek pozisyonlarda yer alması çalışanların algısına da yansıdığından, kadın liderlerin liderlik ve güçlendirme üzerine etkilerinin ve algılarının doğru şekilde değerlendirilmesi için kadınların daha yüksek statüye getirilmesine olanak sağlanması gerekmektedir (Denmark, 1993, s.343).

Başka bir çözüm yolu olarak kadın liderler, toplumda cinsiyetsiz olarak, yani kadın kimliğinden sıyrılarak hareket etmekte ve bilgi donanımını, vizyonunu toplumun bu yönde değişmesini sağlamak için kullanmaktadır (Maracle, 2013, s.317). Hatta bunu destekleyen bir görüşe göre, yapılan çalışmalarda, kadınların ve erkeklerin örgütsel gelişime ve performansa katkıda bulunma noktasında eşit rol aldıkları ve aynı düzeyde donanıma sahip oldukları ifade edilmektedir (Haslam ve Ryan, 2008, s.530).

Kadınların bütüncül bakış açısı toplumsal gelişimi sağlarken, kadınların katkıları ne toplumun çoğunluğu tarafından kabul edilmekte ne de açık bir şekilde kadınlara itibar gösterilmektedir (Hassan ve Silong, 2008, s.361). Ancak tüm bu olumsuz duruma rağmen bilinen odur ki kadınlar, köprü liderler olarak toplumsal değişime ve gelişime katkıda bulunmakta ve sivil hakların korunmasına ve kullanılmasına da öncülük etmektedirler (Robnett, 1996,

s.1688).

Kadın liderlik çağdaş dünyada istenilen düzeye ulaşamamıştır. Bu düzeyde toplumların genel kanaat, eğitim, örf, adet, gelenek ve din faktörlerinin büyük etkisinin olduğu kaçınılmazdır. Dolayısıyla pek çok sosyo-kültürel değişkenin etkilediği kadın liderlik konusuna İslam düşüncesi nasıl bakmaktadır konusu, önemli bir ayrımı oluşturmaktadır. Zira her birey toplumda dini düşünceden de etkilenecek kendisinde bir paradigma oluşturmaktadır.

3. İslam Düşüncesinde Kadın Liderliğine Bakış

İslam, “Ey insanlar, gerçekten, biz sizi bir erkek ve bir dişiden yarattık ve birbirinizle tanışmanız için sizi halklar ve kabileler (şeklinde) kıldık. Şüphesiz, Allah katında sizin en üstün (kerim) olanınız, (ırk ya da soyca değil) takvaca en ileride olanınızdır. Şüphesiz Allah, bilendir, haber alandır.” (Hucurât, 48/13) ayeti mucibince insanları ırkına, soyuna, ailesine, sosyal konumuna, servetine, cinsiyetine, fiziksel özelliklerine bağlı olarak değerlendirmemekte, Allah katında bütün insanları doğuştan eşit kabul etmektedir. İnsanlar arasında üstünlük, insanın Allah’tan korkup sakınmasıyla (takvasıyla) doğru orantılıdır. Erkek ve kadının yaratılış amacında da herhangi bir fark bulunmadığını Allah; “Ben cinleri ve insanları, başka değil, sırf bana kulluk etsinler diye yarattım.” (Zâriyât, 51/56) diyerek açıklarken, emir ve yasaklara uyma konusunda da bir fark olmadığını şu ifadelerle belirtmektedir: “Şüphesiz ben, erkek olsun, kadın olsun sizden bir şey yapanın emeğini boşa çıkarmam.” (Âl-i İmrân, 3/195). “Erkek olsun kadın olsun her kim iman etmiş olarak dünya ve ahiret için yararlı işler yaparsa işte onlar da cennete girerler ve zerre kadar haksızlığa uğratılmazlar.” (Nisâ, 4/124). “Erkek olsun kadın olsun kim inanmış bir insan olarak dünya ve ahirete yararlı işler yaparsa kesinlikle ona güzel bir hayat yaşatacağız ve böylelerinin ecirlerini de muhakkak surette yapmış olduklarının daha güzeliyle vereceğiz.” (Nahl, 16/97)².

Kadınların biyolojik olarak erkeklerden farklı olduğu tartışıl-

² Benzer ayetler için Bkz. *Tevbe*, 9/71-72; *Abzâb*, 33/35.

maz bir noktadır. Bu nedenle, fiziksel güç gerektiren işlerde kadınların yer almaması noktası haklı bir sonucu doğurmaktadır. Bunun yanında, kadınların iş hayatındaki yerinin tartışılması noktasında cinsiyetin ve dinin (İslam) etkilerinin de olduğu görülmektedir (Yaseen, 2010, s.68).

İslam'ın erkek ile kadın arasında eşitlik ihdas edip etmediği konusunda Güler'in şu ifadeleri oldukça açıklayıcıdır: "Kur'an'ın öğretisel bütünlüğünde kadınla erkek arasında bir eşitlik tesis etme endişesi de mevcut değildir. Gerçekte Kur'an, toplumsal alanda, kadın ve erkeğin antropolojik doğalarının farklı alanlarda farklı şekillerde tezahür ettiğini kabul ettiği için, eşitlik ideali yerine "hak" ve "adalet" fikrini ön plana çıkarmaktadır. Kanaatimizce, eşitlikten ziyade "hak etmek", "hakkını vermek" ve "adil davranmak" ve adaleti tesis etmek, insanın doğasına daha uygundur." (Güler, 1997, s.311).

3.1. İslam Aile Reisiği Tercihini Erkekten Yana Kullanmıştır

Kur'an bizlere erkeklerin de kadınların da aynı nefisten yaratıldığını söylemektedir (Nisâ, 4/1). Ancak her erkeğin veya her kadının bütün özelliklerde aynılığı söz konusu olmadığı gibi, aynı nefisten yaratılmalarına rağmen, erkek ve kadının da bütün özellikleri aynı değildir. Erkeklerin kadınlara, kadınların ise erkeklerle üstün oldukları yerler vardır. Bedensel güç anlamında erkeklerin kadınlardan üstün olduğu genel bir kabuldür. Ancak bu erkeklerden daha güçlü kadınlar çıkmayacak anlamına gelmez. Bedensel güç nedeniyle erkekler yöneticilik makamına daha yakın olsalar da, bu görevleri erkeklerden çok daha iyi yapacak kadınlar da çıkabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; yöneticinin cinsiyetinden ziyade, yüklendiği görevi yapıp yapamadığı, sorumluluğunu ne kadar yerine getirip getiremediğidir. Ancak Kur'an'da: "Allah'ın, (iki cinse) birbirinden farklı özellik ve lütuflar bahşetmesi nedeniyle ve mallarından harcama yapmalarından dolayı erkekler kadınların yöneticisi ve koruyucusudurlar." (Nisâ, 4/34) denilerek, erkeklerin genellikle kadınlara göre daha güçlü yaratılmış olmaları ve kadınların geçimlerini üstlenmeleri sebebiyle evde idarecinin erkek olduğu vurgulanmaktadır. Ayetten anlaşılacağı üzere, "Bu iki şart kalktı-

ğında reislik görevi de kalkmaktadır” (Akdemir, 1997, s.256). Ancak Kur’an tarafından belirlenen bu görev, onu kadından daha faziletli yapmadığı gibi; kadın üzerinde kayıtsız bir hâkimiyet sahibi olduğuna da işaret etmemekte ve sadece aile reisliği konusunu belirlemektedir (Akdemir, 1997, s.256). Bu taksimde iki cinsin de hakları ve sorumlulukları vardır (Bakara, 2/228).

Bu tercihin nedeni erkeğin yapısal olarak daha dayanıklı olmasından kaynaklanabilir. Çünkü tarih boyunca ülkelerin ve yerleşim yerlerinin savunucusu erkekler olmuştur. “Size ne oldu da Allah yolunda “Rabbimiz, bizi halkı zalim olan bu şehirden çıkar, bize tarafından bir sahip gönder, bize katından bir yardımcı yolla!” diyen çaresiz erkekler, kadınlar ve çocuklar uğrunda savaşıyorsunuz?” (Nisâ, 4/75) ayetinde de vurgulandığı üzere; savaşma, koruma, gözetme gibi görevler erkeğin görevleri arasında sayılmıştır. Yukarıda da bahsettiğimiz üzere, erkeğe verilen bu görevi, erkeklerden çok daha iyi yapacak kadınlar çıkabilir ve zaman zaman da çıkmaktadır. Ama bu kadınların sayısı genelleme yapacak kadar çok olmamakta, ancak örnek verecek sayılarda kalmaktadır. İslam ise ortaya koyduğu bireysel ve toplumsal yasaları genel yapıya uygun bir şekilde oluşturmaktadır ve istisnalar bu kanunların dışında kalmaktadır (Ateş, 2002, s. 132).

3.2. Liderlikte Liyakat Önemlidir

Yöneticinin kim olacağıın belirlenmesinde kullanılacak temel makyas liyakattir. İş yapmaya uygunluk ve yararlılık durumu olarak tanımlanabilecek olan liyakat, yöneticilik için olmazsa olmaz bir özelliktir. “Her kamu görevi gibi devlet başkanlığı için de en önemli şartın liyakat olduğunu göz önünde bulunduran çağdaş araştırmacılar kadınların devlet başkanlığı dâhil her türlü görevi üstlenebileceklerini, imamlığın veya ordu kumandanlığının bizzat devlet başkanı tarafından yapılmasının gerekmediğini ileri sürmüşlerdir.” (Öztürk, 2013, s.110). Aile içerisinde riyaset görevini erkeğe veren İslam, diğer yöneticiliklerde kadın aleyhine bir tutum takınmamıştır. Kur’an-ı Kerim, yöneticilerin cinsiyetiyle ilgili bir açıklamada bulunmamaktadır. İyi ve kötü erkek yöneticilerden bahseden Kuran’da, bir kadın yöneticiden övgüyle bahsedilmesi dikkat

çekicidir (Neml, 27/22-44). Kuran'ın övgüyle bahsettiği kadın yönetici olan Sebe Melikesi'nin Müslüman olmadan önce adil bir idareci olduğu anlatılırken; Müslüman olduktan sonra yöneticiliği bıraktığı ile ilgili bir bilgiye yer verilmemektedir. Buradan da Müslüman olduktan sonra da Müslüman bir kadın yönetici olarak görevine devam ettiği sonucu çıkarılabilir.

Sebe Melikesi Müslüman kadın yöneticiler için tek örnek değildir. Hz. Peygamber zamanında da bazı kadınlara yönetimle ilgili görevlerin verildiği bilinmektedir. Semra bint-u Nuheyk'il Esedye ve Şifa bint-i Abdillâh bizzat Hz. Peygamber tarafından Medine'de pazar işlerine bakmak üzere denetleyici olarak tayin edilmişlerdir (Hamidullah, 1990, s.959). "Esasen İslâm tarihinde kadınların devlet başkanlığı yaptığı bilinmektedir. Yemen'de hüküm süren Suleyhiler'den Hürre es-Suleyhiyye önce kocasının sağlığında Yemen'i idare etmiş, onun ölümü üzerine de tek başına hükümrân olmuştur. Delhi'de Sultan Şemseddin İltutmuş'un 1236'da ölümünden sonra devleti dört yıl kızı Raziyye Begüm yönetmiştir. Eyyûbî Hükümdarı el-Melikü's-Sâlih Necmeddin Eyyûb Haçlılar'la savaşırken vefat edince savaşın sonuna kadar ölümü gizli tutulmuş ve ardından yerine Turan Şah geçmiştir. Fakat kumandanların Turan Şah'ı kabul etmemesi üzerine Necmeddin Eyyûb'un eşi Şecerüddür hükümdar olmuş; adına hutbe okunmuş ve sikke bastırılmıştır. Ayrıca İran'da hüküm süren Türk Atabeyi Bozaba'nın eşi Zâhîde Hatun ve Salgurlular'ın son hükümdarı Âbiş Hatun da kadın liderlere örnek olarak zikredilebilir." (Aydın, 2001, s.91).

3.3. İşlerin Şura Yoluyla Yapılması Tavsiye Edilmektedir

İslam düşüncesinde önemli olan işlerin istişare ile yapılıp yapılmadığıdır. Allah, mü'minlerin özelliklerinden bahsederken "*İşleri de aralarında danışma ile yürür.*" (Şûrâ, 42/38) buyurmaktadır. Hz. Peygamberin devlet yönetimi ile alakalı meselelerde yaptığı İstişarelerde zaman zaman kadınların da fikirlerine başvurduğu görülmektedir. Mesela, Resulullah, Hudeybiye'de karşılaştığı bir problemin çözümü için Ümmü Seleme'nin görüşüne başvurmuştur (İbn Hacer, 1328, s.458).

Bir insanın her şeyi bilmesi mümkün değildir. Bundan dolayı

Allah, bilmediğimiz konularda işin uzmanına danışmamızı tavsiye etmektedir (Enbiyâ, 21/7). Buna İslamiyet'te "istişare"; bu heyete de "şura" denmiştir. İstişare de danışılanın kişinin işin ehli olup olmaması önemlidir, yoksa şura heyetinin cinsiyeti önemli değildir. Tek başına verilen kararlarda yanılma ihtimali daha fazla iken, istişareler sonucunda verilen kararda yanılma ihtimali daha azdır ancak yine de yanılma ihtimali bulunmaktadır.

İslam dünyasında kadın liderlerin sayısının artması, geleneksel İslam anlayışında değişimleri beraberinde getirmiş ve kadınlar topluma açık yerlerdeki toplantılara ve ritüellere daha fazla katılmaya başlamışlardır (Kalmbach, 2012, s.1). Ancak: "Yöneticileriniz hayırlıdır; zenginleriniz cömertleriniz olduğu, işleriniz de aranızda danışarak görüldüğü sürece yerin üstü sizin için yerin altından daha hayırlıdır. Yöneticileriniz şerirleriniz; zenginleriniz cimrileriniz olduğu, işleriniz de kadınlara kaldığı zaman yerin altı sizin için yerin üstünden daha hayırlıdır" (Tirmizî, Fiten/78) hadisinden yola çıkarak kadınların kesinlikle yönetici olamayacaklarını söyleyen araştırmacılar da bulunmaktadır.

Kadınların yöneticilik makamına gelmesini tartışmalı hale getiren bu hadise baktığımızda, hadisi rivayet eden Tirmizî'nin hadisi "garîb"; Muhammed Nâsıruddîn el-Elbânî'nin ise "zayıf" (El-Elbânî, 1991, s.254) olduğunu belirttiği dikkat çekmektedir. Hadisin senesinde bulunan Sâlih b. Beşîr hakkında âlimlerin ittifak halinde olumsuz şeyler söylemesi bu hadisi senet itibarı ile delil olarak kullanılmayacak kadar "zayıf" bir konuma düşürmektedir (Demirel, 1998, s.181). Hadisin metninde de bir takım problemler olduğunu söyleyen araştırmacılar bulunduğu gibi (Ateş, 2000, s.382), "... Yöneticileriniz şerirleriniz; zenginleriniz cimrileriniz olduğu, işleriniz de kadınlara kaldığı zaman yerin altı sizin için yerin üstünden daha hayırlıdır" kısmının sonradan ilave edildiğini söyleyenler de bulunmaktadır (Demirel, 1998, s.181).

Geleneksel anlayışa tabi olarak yönetimde kadına biçilen rolü sınırlayanlar da yok değildir. Yönetimde kadına biçtiği role örnek olarak Rahman'ın İslâm hukukunda "amme velayeti" denilen devlet teşkilâtının başkanlıkları; yasama, yürütme ve yargıya ait makamla-

rın erkek tarafından yerine getirilebileceği şeklinde yorumlaması verilebilir. Geleneksel anlayıştan etkilenen Rahman'a göre; bu tür, millet otoritesini temsil edecek mevkilere kadın seçilemez, zira kadının fitratı birçok yönden bu çok ağır vazifeyi yerine getirmeye müsait değildir. İslâm hukukunda kadının, alım-satım, şahadet, şirket, vesayet, vekâlet, veraset ve hibe gibi her türlü medenî akit tasarrufları geniş ölçüde geçerli ve ticarî alandaki uğraşları meşru olarak değerlendirirken; yasama, yürütme ve yargıya ait riyasete seçilebilmesi kadın için bir hak değildir (Rahman, 1985, s.19).

Geleneksel anlayışın bu tarz yorumlarına rağmen hadislerde vurgunun adalete ve iyi yönetime yapıldığı dikkat çekmektedir. Hz. Peygamber, âdil yöneticinin Allah'ın gölgesinden başka hiçbir gölgenin bulunmadığı günde Allah tarafından gölgelendirileceğini müjdelemiş (Müslim, Zekat/91; Nesâî, Âdâbu'l-Kudât/2) ve "Kıyamette insanlar nezdinde Allah'ın en sevdiği kişinin âdil yönetici ve en çok buğz ettiği ve mekan olarak kendisine en uzak kişinin ise zalim yönetici olduğu"nu belirtmiştir. (Tirmizî, Ahkam/4). Yine Hz. Peygamber âdil davrananların ahrette Allah katında nurdan minderler üzerinde ve Rahmanın gözdeleleri olacağını belirtmiştir. (Müslim, İmare/18).

"Hz. Muhammed, hadis-i şerifte: İçinde bulunduğu toplumu en güzel şekilde yöneten idareci, hem kendi ecrini alır, hem de kıyamete kadar onunla amel edenlerin ecirlerinden alır. İçinde bulunduğu toplumu kötü bir şekilde yöneten idareci de, hem kendi günahlarını, hem de kıyamete kadar onunla amel edenlerin günahlarını yüklenir" şeklinde iyi yönetimin önemini belirtmiştir" (El-Mâverdî, 2003, s.8).

İnsanlara yüklenecek en ağır vazife olan peygamberlik vazifesinin dahi kadınlara da yüklenme ihtimalinden bahsedilirken (Taf-tazânî, 1982, s.40-51) ona göre çok daha hafif olan yöneticilik görevinin kadınların olmamasının önünde bir engel yok gibi görünmektedir. Ayrıca yöneticilik görevini alıp almamakta kişinin kendi sorumluluğunda olduğunun göz ardı edilmemesi gerekir. Müslüman toplumun yarısını oluşturan ve birbirlerinin velisi olan kadın ve erkekler (Tevbe, 9/71) beraberce istişare ile yönetici olabilirler.

Yine kadınların bir devlet başkanı ve peygamber olarak Rasûlullah'a biatı (Mümtehine, 60/12) sadece dini değil; aynı zamanda siyasi bir içerik taşımaktadır.

Liderlikte kadın-erkek ayırımına yer vermeyen İslam düşüncesinde yukarıda işaret edildiği gibi kadın liderlikle ilgili yorum farklılıkları da bulunmaktadır. Dolayısıyla bunun en belirgin örneğini de hadis-i şerif'in kadın liderliğine ilişkin farklı yorumlamaları oluşturmaktadır. Bu konuda araştırmanın bilimsel yönünü güçlendirmek amacıyla literatür taramasının yanı sıra kadın liderlikle ilgili nitel bir araştırma geliştirilmiştir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma İslamiyet'te liderlik ve İslamiyet'te kadın liderlik konusunu araştırmak amacıyla geliştirilmiştir. Araştırmada katılımcılara üç soru "Liderlikte (kurum veya devlet liderliği olabilir) İslami kaynaklara göre bulunması gereken özellikler nelerdir?", "Kadın lideri İslami liderlik açısından değerlendirdiğinizde olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?" şeklinde iki soru sorulmuştur. Çalışmada üçüncü soru olarak öncelikle bu konuyla ilgili Hadis-i Şerifler taranmıştır. Tarama sonucunda İranlı kadın yöneticinin adaletsizliği üzerine Hz. Muhammed'in (s.a.v.) sözüne ulaşılmıştır. «لَنْ يُفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أُمَّرَهُمْ امْرَأَةٌ» (Ahmet b. Hanbel, Müsned 5/51; Buhârî, Meğazi/82, Fiten/18; Tirmizî, Fiten/75; Nesâî, Âdâbu'l-Kudâd/8). Katılımcılardan bu hadis-i şerifi yorumlamaları istenmiştir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu teknik içerisinden yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Yapılandırılmış görüşme tekniğine göre, görüşme yapılan bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak, buna göre karşılaştırmalar yapma hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2001).

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Literatürde farklı yorumları bulunan bu hadis-i şerif'in, Türkiye'deki tüm üniversitelerin Hadis Ana Bilim Dalı Başkanlığındaki öğretim üyelerine uzman görüşünün alınmasına dayalı nitel araş-

tırma tekniklerinden görüşme tekniği uygulanmış ve yapılandırılmış görüşme formu ile elektronik posta aracılığıyla katılımcıların görüşlerine ulaşılmıştır. Ankete cevap veren 4 farklı bölgeden (Marmara, Karadeniz, Ege, İç Anadolu) 11 farklı ildeki (Çanakkale, Ankara, Sakarya, Aksaray, Nevşehir, Tokat, İzmir, Zonguldak, Tekirdağ, Eskişehir, Sinop) 11 üniversiteden 11 katılımcıya ulaşılmıştır.

4.3. Araştırmanın Sonuçları

Soru 1: Liderde (kurum veya devlet liderliği olabilir) İslami kaynaklara göre bulunması gereken özellikler nelerdir?

Katılımcı 1. M.K., 31, Erkek, Çanakkale Üniversitesi İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “İslam ülkesinde devlet başkanı anlamında liderde bulunması gereken özellikler, İslam, akıl ve adalettir.”

Katılımcı 2. İ.H.Ü., 58, Erkek, Ankara Üni. İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Kur'an-ı Kerim dışındaki İslamî kaynakları dikkate almadan, sadece Kur'an'dan hareketle söylemek gerekirse liderlik ve yöneticilik için tek ve olmazsa olmaz şart ehliyet ve liyakattir. Ehliyet ve liyakati tespit işi de bu işin uzmanlarına bırakılmalıdır.”

Katılımcı 3. H.Y., 47, Erkek, Sakarya Üni. İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Ehliyet (Liyakat, Maddî-Fiziksel ve Manevî yeterlilik), Birikim (Bilgi, Tecrübe...), Ahlak (Adalet, Dürüstlük/Sadakat, Fedakârlık).”

Katılımcı 4. S. A., 47, Erkek, Aksaray Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Maddi yeterlilik, fiziki, Manevi yeterlilik, ruhi, bilgi.”

Katılımcı 5. M.I., 60, Erkek, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “İslami kaynaklarda ‘yok, yoktur.’ Aradığımızı bulursunuz. Kur'an'daki Belkıs örneği olumludur. Hadisler sorgulanır ve tarihsellik ötesinde ataerkil aile yapısının içinde var olmuşlardır. Fıkıh da bu öğelerin gölgesinde oluşmuştur.”

Katılımcı 6. M.S.K., 27, Erkek, Gazi Osman Paşa Üniversitesi,

İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Elemanı: “Yüce Rabb’imiz tarafından, insanlığın hayırlıları olarak seçilen Hulefa-i Raşidin’e bakılırsa -ki bunların hepsi liderlik yapmıştır- liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğu anlayabiliriz sanırım.”

Katılımcı 7. İ.K., 52, Erkek, İzmir Katip Çelebi Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Etkif olarak kullanabildiği akıl, İstişare (Takım çalışması ruhu), adalet, kapasite, karizma.”

Katılımcı 8. A.A., 42, Erkek, Bülent Ecevit Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “İhlâşlı ve ilmiyle âmil bir âlim olmak, dinî meselelerin özünü bilmek, rey sahibi olup idarî, siyasi, askeri, mâli işlerden anlamak ve cesur olmak.”

Katılımcı 9. O.N.N., 41, Erkek, Namık Kemal Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Bu konunun İslam Hukuku ile ilgili eserlerin “Edebu'l- Kâdî, Şehâdât, İkrar vb.” başlıklarında ele alındığını düşünüyorum. Zaten sorunuzda “kaynaklara göre” ifadesinden hareketle bu konu vüzûha kavuşur.”

Katılımcı 10. S.E., 33, Erkek, Osman Gazi Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Adil bir yönetim sergilemek, yönetimdekilere karşı merhamet ile yaklaşmak, yönetimindekilerin ahvalinden haberdar olmak, istişareye önem vermek.”

Katılımcı 11. M.Ö., 36, Erkek, Sinop Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Liderde bulunması gereken özellikler Hz. Peygamber vesilesiyle açılabilir. Bunlar; doğruluk, güvenilirlik, ileri görüşlülük, toplumu iyi ve güzel olana yönlendirme, görevi ehil olana verme, örnek davranış sergileme, söz ve eylem birlikteliğiyle hareket etme, istişare etme.”

Soru 2: Kadın lideri İslami liderlik açısından değerlendirdiğinizde olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?

Katılımcı 1. M.K., 31, Erkek, Çanakkale Üniversitesi, Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Liderlik, yapılan işe göre değişebilir. Şirket müdürü olmak da liderlik kapsamına girerken komutan veya doğum hastanesinin başhekimisi olmak da aynı kavram altında ele alınmaktadır. Birincisinde erkek ve kadın ayrımı akla gelmezken, ikincisinde kadın daha makbul kabul edilir, üçüncüsünde ise hiçbir

ülkede kadın makbul sayılmaz. İslam geleneğinin ilk yıllarında, yani Hz. Peygamber döneminde kadının, pazar ve ticaretten sorumlu genel müdür olduğu, kadınların savaş ve seçimlere bizzat katıldıkları, Hz. Aişe gibi önde gelen kadınların müftülük yaptığı bilinmektedir. Bütün bunlar, geçmiş İslam toplumlarında duruma göre bazen kadının ve bazen de erkeğin tercih edildiğini göstermektedir.”

Katılımcı 2. İ.H.Ü., 58, Erkek, Ankara Üni. İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Bana göre liderliğin İslamî olanı ve olmayanı yoktur. Kadın olsun erkek olsun, Müslüman olsun gayri Müslim olsun, tebaasını adalet, hakkaniyet ve insafla yöneten ehliyet sahibi herkes liderdir.”

Katılımcı 3. H.Y., 47, Erkek, Sakarya Üni. İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Teorik olarak kadının, gereken şartları taşıdığı takdirde lider/yönetici olmasında bir engel yoktur. Ancak fitratının-mizacının getirdiği “kadına özgü” nitelikler onun iyi bir yönetici olmasını engelleyecek kadar yoğundur. Dolayısıyla bir kadının tamamen kadın kalarak lider olması son derece zordur.”

Katılımcı 4. S.A., 47, Erkek, Aksaray Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Zaruret olmadıkça lider erkek olmalı, kadın duygusal ve zayıftır, devlet işleri ise ağır ve yorucudur”

Katılımcı 5. M.I., 60, Erkek, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “İdarecilik, kararlılık ister. Kadın ana olduğundan, merhametlidir. Bu durum kararını etkiler. İslam âlemi dışına baktığımızda da, İngiltere’de Teacher ve halen Almanya’da Angela Merkel birer örnek bulunmaktadır ancak erkek yöneticilerle yüzdeye vurursak, istisna kalacaklardır. İslam âleminde Benazir Butto ve Çiller örnekleri yaşanmıştır ancak batıdakiler kadar güçlü olamamışlardır. Rekabet şartları dâhilinde göstermelik olmayan seçilmişlik ‘ehliyeti’ gösterir. Batı kadın-erkek sorunu edinmeden konuya bakmaktadır. Biz de öyle bakabiliriz ancak devreye hadis sokulmaktadır.”

Katılımcı 6. M.S.K., 27, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Elemanı: “2. Sorunuzun cevabı sanırım 3. Sorunuzda verilmiştir.”

Katılımcı 7. Katılımcı 7. İ.K., 52, Erkek, İzmir Katip Çelebi Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Müsbet: Görev bilinci ve hassasiyet, merhamet, Menfi: Krizlerle baş etmedeki zafiyeti”

Katılımcı 8. A.A., 42, Erkek, Bülent Ecevit Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Önemli olan yukarıdaki şartların bulunmasıdır. Belkıs kıssasında liderliğin olumsuz özelliklerinden bahsedilmemiş olması bu konuda bir ipucu olabilir. Bu tarz zihniyet ve toplumsal kabullerdeki değişimlerin sonuçları uzun zamanda ortaya çıkacaktır.”

Katılımcı 9. O.N.N., 41, Erkek, Namık Kemal Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Önce ayetten başlayalım. Erkekler kadınlara Allah'ın insanlar arasında birini diğerine faziletli kılması ve erkeklerin kadınlara infakta bulunmasından dolayı lider olduklarını haber veriyor. (Nisâ, 4/34) Toplumları sevk ve idare etme, emir ve komuta etme anlamında bir kadının lider olabileceğini asla düşünmüyorum. Konuya ifadenizde yer alan "liderlik" vasfından "güzel örnek olmak, Allah'ın fıtraten yaratılışını güzel kullanmak vb." hususları kastederseniz. Bu konuda da en güzel olabilecek kadının yerine hiçbir erkeğin geçemeyeceğini ifade etmek isterim. Çünkü farklı alandan bahsetmemiz gerekecektir. Hiçbir erkek asla anne olma şerefine ulaşamaz. "İslamî Liderlik" kavramının başına günümüzde bazılarının yaptığı gibi kendine göre bir lider profili çıkarıp ben Müslüman olarak böyle bir lider kadın düşünüyorum deyince, bunun İslamî kadın lider anlayışı olabileceğini asla kabul etmem. Zira Kur'an da ve Sünnet'te anlatılan ve adları geçen değerli hanımefendilerle bu kişilerin tasarladıkları arasında farklar vardır. Bu kısa girişten sonra kadının erkeklerinde olduğu bir topluma lider (yönetici) olmasının hiçbir olumlu yönünü görmüyorum. Bunu kabul etmem asla mümkün değil. Mesele aslında "kadın ile erkek arasında mutlak eşitliği kabul etmemizden" kaynaklanıyor. Allah kadını ayrı erkeği ise, ayrı meziyetlerde yaratmıştır. Niçin kadın peygamber yok? Niçin kadının imameti erkeğe caiz değil? Bakın bu konuyu sizi tenzih ederek söyleyeyim. Sorun haline dönüştüren bizleriz. Ben erkek olarak hiçbir zaman

"Kuran'da niçin -rical- süresi yok?" demedim. Böyle söyleyen bir erkeğe rastlamadım. Ama Kur'an'da "Nisa" süresi var. Anne olma ve cennetin ayakları altına serilmesi sünnette var. Hiçbir erkek, camide vaaz dinlerken kendisine "Ya Rasûlallah benim üzerimde en çok hakkı kimin var?" sorusuna ancak dördüncü de "babandır" şeklinde cevap vermesinden rahatsız olmuyor. Bu soruyu sorup duran sözde islamî kesim niçin kurcalıyor? Yani yerin göğün kadınlara âmâde olmasını mı bekliyorlar. Ben şunu anlamıyorum. "Batıda kadın idareciler var. Bir ara bizde de oldu. Ben de bu meselenin bir ucundan tutayım da biraz tanınırım diye mi hareket ediliyor?" Ben ce bu işle uğraşan hanımefendiler bu toplumun genç kızlarına hânne'yi, meryem'i, mâşite sultanı (aleyhimüsselam) tanıtmaya çalışsalar Allah'ın rızasına daha uygun hareket ederler. Olumlu yönlerine gelince kadınların birbirleriyle daha kolay iletişim kurabilmeleri, özel halleri vb. durumlarını çok rahat paylaşabilmeleri noktasında liderliklerinin kesinlikle olumlu olacağını düşünüyorum.

Katılımcı 10. S.E., 33, Erkek, Osman Gazi Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: "İslami liderlik kavramı ile ne kastedildiğini net olarak anlamadığımı ifade etmeliyim. Devlet başkanlığı mı, Müftülük mü, Kadılık mı, yoksa İslami olarak nitelendirilebilecek herhangi bir kurumun yöneticiliği mi? Bu soruya verilecek cevap liderlikle bunların hangisinin kastedildiğine göre değişebilir. Ben cevabımı Devlet başkanlığı üzerinden vereceğim. Günümüz İslam dünyası açısından değerlendirildiğinde liderlik konusunda kadının erkeğe göre bir dezavantajının olduğu kanaatindeyim. Yaratılıştaki yapılan fitrat olgusu beni bu kanaate sevk etmektedir. Hz. Peygamber Âdem ve Havva'nın yaratılışını anlatırken Havva'yı ege kemiğine teşbih etmiş ve kadının narinlik ve kırılğanlığına vurgu yapmıştır. Kadının yaratılıştan gelen bu kırılğan yapısının bir yöneticide bulunmasının sonucu öngörülebilir niteliktedir. Elbette kadının erkeğe göre idari anlamda daha üstün özellikleri bulunabilir. İş düzeni, iş disiplini, vb. Ancak yöneticiliğin olmazsa olmazı olan rasyonel bir tavır kadının yaratılışındaki fitrî yapının engellenmesi öncelenmesi gereken bir durumdur."

Katılımcı 11. M.Ö., 36, Erkek, Sinop Üniversitesi, İlahiyat Fak.,

Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Allah insanları farklı özellikte yaratmıştır. Erkeklerle yüklediği görevlerle bayanlara yüklediği görevler farklı farklıdır. Her birine verilen görev onun yaratılış yönüyle de alakalıdır. Mesela hiçbir maden ocağında bir bayanı bulamazken, çocuk bakıcılığı işi yapan hiçbir kimsenin de erkek olduğunu göremezsiniz. Toplumda liderlik rolünde belki yaratılış gereği erkekler çoğunlukla yer almaktadır. Az sayıda olsa da bayanların liderlik yaptığı alanlar bulunabilmektedir. İslami çerçevede kadınlar liderlik yapabilirler. Her ne kadar tarihsel süreçte âlimler erkeklerin yönetici olabileceğini kadınların idare edilen olabileceği kanaatini serdetseler de eğer liyakat varsa kadın da yöneticilik yapabilir. Ancak toplumsal hafızamızda ve İslami geleneğimizde uygulama bunu aksi yönündedir. Eğer kadın yönetici olursa olumlu yönler neler olabilir? Kadınların toplumsal rolü daha da etkinleşir. Yönetme eyleminin liyakatten kaynaklandığı tezi güçlenir. Eğer kadın yönetici olursa olumsuz yanları nelerdir? Yöneticilik soğukkanlılık ister, yeri geldiğinde bu yönlü kararlar almak gerektiğinde duygusallıkla yanlış bir neticeye gidilebilir. İslami sistemde yönetici imamdır, hutbe okuyan kişidir, ordusuna komuta eden kişidir vs. cemaatin önünde imam konumunda lider yoksa zafiyet oluşabilir. Kur’an-ı Kerimde erkeklerin kadınlar üzerinde sorumlu yönetici olduğundan bahsetmektedir. Eğer kadın yönetici olursa, bu ayet temelinden hareketle itaat etme/etmeme fırkalaşma eylemleri sadır olabilir. Yönetici, her anı kontrol altında tutabilen kişidir. Din, tabiiyetindeki bütün kişilerin sorumluluğunu yöneticiye bırakmıştır. Özel günleri olan, doğum yapıp belli bir dönem dinlenmesi gereken zamanlara sahip olan kadınların idarelerinde boşluklar meydana gelebilir. Yönetimse boşluk kabul etmez.”

Soru 3: «لَنْ يَفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أَمَرَهُمْ امْرَأَةٌ» hadis-i şerifi sizce nasıl yorumlanmalıdır?

Katılımcı 1. M.K., 31, Erkek, Çanakkale Üniversitesi, Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Devlet başkanı hakkında kullanılan bir ifade olmakla beraber ihbârî bir ifadedir. Başka bir ifadeyle Hz. Peygamber'e, Kisrâ'nın kızının devlet başkanı olduğu iletilince bu ifadeyi kullanmıştır. Unutulmamalıdır ki lider, toplumu ve halkı bir

arada toplayabilen kişiye denir, özellikle kabile sisteminin yaygın olduğu ve modern ulus devletinin olmadığı dönemlerde kadının devlet başkanı olması birçok açıdan problemlere neden olabilmektedir. Özellikle de Batıda kadının insan olup olmadığının tartışıldığı dönemlerde devletin başına geçmesi ciddi sıkıntılara neden olabilir. Günümüzde dahi milletvekili ve muhtar seçimlerinde birçok kişi açık veya gizli şekilde kadının liderliğine tepkiyle bakmaktadır. Bu, din duygusuyla ilgili bir şey olmayıp erkeğin fitratından veya ön kabullerinden kaynaklanan bir husustur. ABD'de dahi sırf zenci olduğundan dolayı Obama'nın lider olmasına tahammül etmeyen ciddi bir nüfusun olduğu unutulmamalıdır, bütün bunların kültürel başta olmak üzere birçok nedeni söz konusudur. Hz. Peygamber de dini bir emir veya nehiy anlamında değil de dönemin sosyo-kültürel yapısını aksettirecek şekilde devlet başkanın, kadın olması durumunda sıkıntıların doğacağını belirtmiş olmaktadır. Yani bir durum tespitidir.”

Katılımcı 2. İ.H.Ü., 58, Erkek, Ankara Üni. İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Yapılan bazı araştırmalarda bu rivayetin sahih olmadığı ortaya konulmuştur. Yerlerini hatırlayamadığım bu çalışmaları görmek gerekir.”

Katılımcı 3. H.Y., 47, Erkek, Sakarya Üni. İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Bu hadis Hz. Peygamber’in kendisine davet mektubu gönderdiği Kısra'nın kendi oğlu tarafından öldürülmesi ve yeni Kısra'nın da, tahta ortak olacak bütün erkekleri de katletmesinden kısa bir süre sonra ölmesi ve Sasani tahtına bir kadının geçmesi üzerine söylediği bir hadistir. Burada anlama açısından dikkat edilmesi gereken iki nokta bulunmaktadır: 1. Hz. Peygamber bu sözünü, vakiayı tespit adına “şu başlarına kadını geçiren halk” iflah olmayacaktır, anlamında özel olarak Sasanileri kastederek mi söylemiştir? 2. Hz. Peygamber, vakiadan hareketle, “Sasanilerde olduğu gibi, başlarına kadın geçerin herhangi bir halk” iflah olmayacaktır, anlamında mı söylemiştir? Her iki yorumun da haklılık payı olduğu görülmektedir. İkinci soruya verdiğim cevaptaki düşüncem sebebiyle benim kanaatim de, ikinci manada anlaşılmasının daha doğru olduğu yönündedir. Siyasi tarih de göster-

mektedir ki, devlet yönetimi-liderlik bütün dünyada erkeklerin elindedir. Kadın devlet başkanlarının olması istisna kabul edilecek düzeydedir.”

Katılımcı 4. S.A., 47, Erkek, Aksaray Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Liderliği caiz olsa da zorunlu ihtiyaç yoksa kadın lider olmamalıdır, bütün nebiler erkektir, lider yeri gelir savaşır muzaffer olur, yeri gelir savaşır mağlup olur, bir kadının savaşta esir olup düşman eline düştüğünü bir düşünmek lazım. “Erkekler kadınlara üstündür” diyor yaratıcı, laf olsun diye mi söyleniyor bu ilahi kelam, iyi düşünmek lazım.”

Katılımcı 5. M.I., 60, Erkek, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Hadisi özel olarak araştırmadım; emek vermek de istemem. Böylesine genel bir konunun tek sahabiden rivayeti sorunludur. Güvenilir hadis kaynaklarında sahih olarak geçmesi, müelliflerin yaşadığı çağa bağlı ufuklarıyla ilgili olmalıdır. Rivayet yoğunluğunun Cemel Vakası’yla irtibatlı olması da bazı sorular oluşturmaktadır. Kuran’daki Belkis şura’ya başvurmuş ve kavmini savaştan kurtarmıştır. Hadis, bu örnekle çelişmektedir. Ancak İslam âlemindeki kadın yönetici arayış tarzı da batıyla çelişmektedir. Demokratik seçim şartıyla, işi oluruna bırakmak gerekir. ‘Pozitif ayrımcılık’ falan diyerek yola çıkmak negatif sonuçlar doğurur.”

Katılımcı 6. M.S.K., 27, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Elemanı: “Hadis-i Şerifte herhangi bir müphemlik veya farklı taraflara çekilemeyecek kadar izaha kavuşturulmuştur Efendimiz Sallallahu aleyhi ve sellem tarafından. Resulullah sallallahu aleyhi ve sellem, Yüce Kitap’ımızın ifadesiyle heva ve hevesinden konuşmaz. Kurtuluşu, adaleti, huzuru, refahı ve mutluluğu arayan bir toplum şartsız ve gönülden Yüce Allah’ın ve Resul’unun çağrısına kulak verip itaat etmelidir. Söz konusu Hadis de bu türden bir çağrıdır.”

Katılımcı 7. İ.K., 52, Erkek, İzmir Katip Çelebi Üni., İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Tarihsel, Kişisel, Genele teşmili isabetli değil, idareciyi erkek ve kadın cinsi şeklinde umumi olarak değil ferdi özellikleri bakımından ayrı ayrı değerlendirmek

gerekir. Öyle kadın vardır ki erkekleri cebinden çıkarır. Tarihteki Osmanlı tahtına vekalet eden bazı sultanlar gibi.”

Katılımcı 8. A.A., 42, Erkek, Bülent Ecevit Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “En başta vurûd sebebi-ne göre yorumlanmalı. Genel olarak düşünüldüğünde de kadınların devlet başkanı olması, toplumda temel bir kural olarak kabul edildiğinde, erkeklerin bu göreve gelmesinin yadırgandığı durumlar için düşünülmeli.”

Katılımcı 9. O.N.N., 41, Erkek, Namık Kemal Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Hadisi Şerifin anlamı tercümesinden anlaşıldığı kanaatindeyim.”

Katılımcı 10. S.E., 33, Erkek, Osman Gazi Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “ oğlu iktidar isteği ile babasını öldürmüş ardından kısa süre sonra kendisi ölmüştür. Kısra'nın oğlunun ölümünün ardından hayattaki kardeşlerden hiçbiri kral olmak istememiştir. Çünkü onlar kardeşlerinin ölümüne iktidar isteğinin sebep olduğunu düşünmektedirler. Ancak kız kardeşlerden biri yöneticiliğe talip olmuş ve Fars ehli onu kral yapmışlardır. Bu haber Hz. Peygamber'e ulaşınca söz konusu hadisi zikretmiştir. Söz konusu hadisi Allah Resulü Farslılar özelinde zikretmiş olabilir. Önceki kral oğlu tarafından öldürülmüş ya da öldürtürmüş, oğul Kısra kısa süre sonra ölmüş ve hiçbir kardeş kral olmak istememekte. Böyle bir kriz ortamında bir kadının yönetici koltuğuna oturmasını uygun görmemiş olabilir. Böyle bir kargaşa ortamında erkek bir idarecinin olayların üstesinden gelmesini daha ihtimal dâhilinde görmüş ve bir kadını yönetici yaptıkları için Farslıların en azından kısa süre içinde rahata kavuşmayacaklarını ifade etmiş olabilir. Ancak hadis genele de hamledilebilir bir nitelik de arz edebilir. Kadının fitri yapısına hadisinde değinen Allah Resulü pekâlâ kadınların idareciliğini doğru bulmuyor da olabilir. Hadis metninde direkt olarak kadınları idareci yapmayın demeyen Allah Resulü belki de ideal olanı göstermekte ve erkeklerin idareciliğini kadınlarınkine öncelemektedir.”

Katılımcı 11. M.Ö., 36, Erkek, Sinop Üniversitesi, İlahiyat Fak., Hadis Anabilim Dalı Öğr. Üyesi: “Bu rivayet, sahih bir hadistir.

Tarihsel süreçte âlimlerin bir kısmı bu rivayete dayanarak kadınların yönetici olamayacağını ifade etmişlerdir. Ancak hadis sarihleri bu rivayetin dönemin Sasani devletinin başında bulunan bayanın özelinde, söz konusu devletin kısa süre yıkılacağına işaret vardır şeklinde değerlendirmişlerdir. Ben yönetimde liyakatin esas olduğuna inanırım. Ancak bu düşünce erkek ve bayanların yaratılış gayelerinden müstağni değildir. Yeri geldiğinde eğer bir liderlik için bir bayan liyakatli ise o atanmalıdır. Çünkü oraya eğer daha az hak eden erkek biri atanırsa orada zulüm meydana gelecektir. Eğer sadece kadınların topluma katılması adına bir makama kadın getiriliyorsa o kurumun ilerlemediği hatta geri gittiği malumdur. Bu çerçevede hadiste geçen mananın tecellisi görülmüş olacaktır. Genel olarak toplumda kadınları ilgilendiren konularda onlara lider olarak yer verilmesinin yerinde olacağı kanaatindeyim. Her birimiz etrafımıza bir an baktığımızda meselenin, hayatın genel gidişatının, uygulamaların bu yönlü olduğu sonucuna varabiliriz. Dolayısıyla bu gelinen nokta Hz. Peygamber'in zikrettiği hadis o anı değil de kıyamete kadar ki süreçte geçerli olduğu anlaşılacaktır.”

Sonuç ve Yorumlar

Bu araştırma İslam toplumu olan ülkemizde kadın liderlik algısının araştırılmasına yönelik geliştirilmiştir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle liderlik yaklaşımı tarihi gelişim süreci içerisinde İslam düşüncesiyle kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama sonucunda pek çok yaklaşıma sahip çağdaş liderlik perspektifinin İslam düşüncesinde de karşılığını bulduğu görülmektedir. Bir takım örnek liderlerle ve yaklaşımlarla bu benzerlik çalışmada verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci basamağını kadın liderlik algısı ve kadın liderliğe dair İslam düşüncesinin görüşleri oluşturmaktadır. Araştırmada kadın liderliğinin günümüz yönetim modellerine uygunluğu irdelenmiştir. Bu kapsamda dönüşümcü, kararlara katılımcı, iletişim odaklı kadın liderlik protitipi vurgulanmış demokratikleşen yassılaştan yönetim modellerine uygunluğu ifade edilmiştir.

Benzer şekilde İslam düşüncesinde kadın liderliğin çağdaş yönetim modellerine uygun şekilde liderlikte kadının dışlanmadığı

aksine İslam dininde hiçbir ayrımın bulunmadığı dikkat çekicidir. Buna bağlı olarak kadınların devlet başkanlığı dâhil her türlü liderlik görevini üstlenebilecekleri görüşü örneklerle desteklenmiştir. Ancak ne var ki kadın liderlik konusunda tezat görüşlerin bulunması bu konunun bilimsel olarak daha detaylı incelenmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın üçüncü aşamasında bu konunun bilimsel olarak dayanağının oluşturulması için Türkiye'de İlahiyat Fakültesi hadis anabilim dalı öğretim üyeleriyle görüşme tekniğiyle kadın liderlik algısı araştırılmıştır.

Araştırmada katılımcılara üç soru sorularak kadın liderlik algısı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, katılımcılar "Liderde İslami kaynaklara göre bulunması gereken özellikler nelerdir?" Sorusuna en fazla "liyakat" sonrasında "adalet" cevabını vermişlerdir. Bu iki özelliği takiben "istişare", "akıl", "cesaret" ve "merhamet" özellikleri de cevaplar arasında bulunmaktadır. Katılımcılardan hiç birisi liderde bulunması gereken özellik olarak erkek olmayı saymamışlardır. Dolayısıyla ankete katılanların verdiği ortak cevap; "İslami kaynaklara göre liderde liyakat, adalet ve istişare vb. bulunmalıdır" şeklindedir.

Katılımcılara yöneltilen "Kadın lideri İslami liderlik açısından değerlendirdiğinizde olumsuz yanları nelerdir?" Sorusunda ise en fazla vurgulanan olumsuz cevap, kadının duygusal yapısı ve narin yaratılışı olmuştur. Kadının soğukkanlı olmayışının, merhametliliğinin onun liderlik kararını etkileyeceğini, kadının fitratı dolayısıyla kararlarında rasyonel olamayacağını, krizle baş etmede yetersiz kalabileceğini, doğum vb. özel zamanlarında yönetim boşluğu oluşacağına işaret edilmiştir. Hatta bir katılımcı tümüyle kadınlık özelliğiyle yöneticiliğin çok zor olacağını belirtmiştir.

Katılımcılara yöneltilen "Kadın lideri İslami liderlik açısından değerlendirdiğinizde olumlu yanları nelerdir sorusuna ise "iş düzeni" ve "iş disiplini" özelliklerine sahip oluşu, "iletişim gücü", "görev bilinci", "merhamet" ve "hassasiyete sahip olması" şeklinde cevaplar verilmiştir. Özellikle bir katılımcı Belkıs örneğini vererek olumsuz yandan bahsedilmeyişinin kadın liderliğin olumsuz olmayışının delili olarak göstermiştir. Diğer cevaplar arasında kadın erkek ay-

rımına gidilmemesi, duruma göre uygun lider getirilmesi şeklinde cevaplar verilmiştir.

Son olarak katılımcılardan «لَنْ يُفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أَمَرَهُمْ امْرَأَةٌ» hadis-i şerifini İslami liderlik açısından yorumlamaları istenmiştir. Buna göre: Bir katılımcı bu hadisin sahih olmadığına- diğer bir katılımcı bu hadisin Belkıs örneğiyle çeliştiğine işaret ederken; buna karşıt görüşte hadisin doğru olduğunu ileri süren katılımcılar da bulunmaktadır. Bir diğer yorumda kadın liderliği için dinin bir engel olmadığı, sosyo-kültürel ortamın kadın liderliğin önünde bir engel oluşturduğunun altı çizilmiştir. Öte yandan iki katılımcıda liyakat ifadesi dikkat çekicidir. Bunun yanı sıra katılımcının biri cinsiyet ayrımına gidilmesi gerektiği belirtilirken tam tersi görüşle liderin erkek olması gerektiğini öne süren, erkeğin kadına üstün olduğunu vurgulayan, peygamberin erkek liderliğine öncelik verdiğini ileri süren görüşler de bulunmaktadır.

Araştırmanın genel olarak sonucunda, liderlik yaklaşımlarının İslam düşüncesinde de benzer şekilde yer aldığı görülmüştür. Kadın liderlerin tüm Dünyada değişen ivme ile üst yönetim kadrolarında gittikçe artan oranlarda yer almaya başlamalarıyla liderliğin kadın-erkek ayrımıyla incelenmesi daha fazla konuşulan konular arasına girmiştir. Din ise topluma şekil veren önemli bir etkidir. Dolayısıyla büyük çoğunluğu Müslümanlardan oluşan ülkemizde İslam dini kadın liderliğe hiç şüphesiz önemli etki edecektir. Bu çalışmada bu konuda farklı görüşlere yer verilmesinin nedeni doğruya ulaşma noktasında sentezin yapılabilmesinin amaçlanmış olmasıdır. Literatür taramasında ulaştığımız sonuç İslam düşüncesinde en temel kıstasın liyakat, adalet, hakkın verilmesi şeklinde oluşması liderlikte de hak eden kişinin cinsiyetine bakılmaksızın liyakat temelinde hak ettiği mevkiinin verilmesi şeklinde yorumlanmalıdır ki yaptığımız nitel araştırma sonuçlarında da ilahiyat öğretim elemanlarının bu perspektife daha fazla işaret ettiği görülmüştür. Araştırmada bireysel yargıların, farklı görüşlerin olması son derece normaldir. Özellikle katılımcıların tümünün erkek olduğu bir araştırma sonucunda kadın lidere yönelik olumlu ifadelerin bulunması son derece anlamlıdır. Sonuç olarak kadın liderli-

ğinin çağdaş yönetim modellerine uygun şekilde liderlikte kadının dışlanmadığı aksine İslam dininde hiçbir ayrımın bulunmadığı, liyakatin temel alındığı dikkat çekicidir.

Sonuç olarak kadınlar ve erkeklerin birbirinden farklı yaratılışta oldukları gerçeğinin kabul edilmesi ve bu farklılıkların yönetime ve kurumlara katkı sağlayacak şekilde liyakate dayalı, hakların verilmesi şeklinde yönetilmeleri esas alınmalıdır. Nitekim kurumların, hem işbirliği gereken ekip çalışmalarına uygun kadın lidere hem de rekabete yönelik erkek lidere ihtiyacı bulunacaktır. Önemli olan doğru kişilerce doğru liderlik tarzının doğru zamanda uygulanabilmesidir.

Kaynaklar

Abdurrazık, Ali, *İslam'da İktidarın Temelleri: Bir 'İdeolojik Devlet' Eleştirisi*, çev. Ömer Rıza Doğrul, İstanbul, 1995.

Adair, John, *Hız. Muhammed Örneğinden Hareketle Lider, Bir Kavmin Lideri Ona Hizmet Edendir*, çev. Ali Çavuşoğlu, İstanbul: Ufuk Yayınları, 2010.

Ahmed b. Hanbel, *el-Müsned*, I-VI, İstanbul: Çağrı Yayınları, 1992.

Akdemir, Salih, "Tarih Boyunca ve Kur'an-ı Kerim'de Kadın", *İslâmî Araştırmalar*, X/4, 1997, 249-258.

Aslan, Şebnem, *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınevi, 2009.

Aslan, Şebnem, *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Konya: Eğitim Kitabevi, 2013.

Ateş, Abdurrahman, *Kur'an'a Göre Dinde Zorlama ve Şiddet Sorunu*, İstanbul: Beyan Yayınları, 2002.

Ateş, Ali Osman, *Hadis Temelli Kalıp Yargılarda Kadın*, İstanbul: Beyan Yayınları, 2000.

Atwater, L. E. & J. F. Brett & D. Waldman & L. DiMare & M. V. Hayden "Men's and Women's Perceptions of the Gender Typing of Management Subroles", *Sex Roles*, (50)3-4, 2004, 191-199.

Aydın, Mehmet Akif, "Kadın", *DİA*, XXIV, 86-94, İstanbul, 2001.

- Bass, B. M. & B. J. Avolio & L. Atwater, "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women Applied Psychology", *An International Review*, 45 (1), 1996, 5-34.
- Beyhakî, Ebû Bekir Ahmed b. el-Hüseyn b. Ali b. Mûsâ el-Horasânî, *Şuabül-İman*, I-XIV, Mektebetü'r-Rüşd: Riyad, 2004.
- Bosak, J. & S. Sczesny, "Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Women and Leaders", *British Journal of Management*, 22, 2011, 254-269.
- Broadbridge, A. & J. Hearn, "Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice", *British Journal of Management*, 19, 2008, 38-49.
- Buhârî, Ebû Abdillâh Muhammet b. İsmail, *el-Câmiu's-Sabîb*, I-VIII, İstanbul: Çağrı Yayınları, 1981.
- Carli, L. L., "Gender and Social Influence", *Journal of Social Issues*, (57)4, 2001, 725-741.
- Chin, J. L., "Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse", *Women and Leadership*, eds. J. L. Chin & B. Lott & J. K. Rice & J. S. Hucles, Singapore: C.O.S. Printers, 2007.
- Colwill, J. & J. Townsend, "Women, Leadership and Information Technology: The Impact of Women Leaders in Organizations and Their Role in Integrating Information Technology with Corporate Strategy", *Journal of Management Development*, 18 (3), 1999, 207-215.
- Demirel, Harun Reşit, *Yönetimle İlgili Hadis ve Haberlerin Bilimsel Değerlendirilmesi*, Basılmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Denmark, F. L., "Women, Leadership, and Empowerment", *Psychology of Women Quarterly*, 17(3), 1993, 343-356.
- Eagly, A. H. & B. T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*, (108)2, 1990, 233-256.
- Eagly, A. H. & L. L. Carli, "Women and the Labyrinth of Leadership", *Harvard Business Review*, 85(9), 2007, 62-71.
- Eagly, A. H. & M. C. Johannesen-Schmidt, "The Leadership Styles of Women and Men", *Journal of Social Issues*, 57(4), 2001, 781-797.

- Eagly, A., "Foreword", *Women and Leadership*, eds. J. L. Chin & B. Lott & J. K. Rice & J. S. Hucles, Singapore: C.O.S. Printers, 2007.
- Eagly, E. H. & M.C.J. Schmidt, & M. L. Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, 129(4), 2003, 569-591.
- Elbânî, Muhammed Nâsıruddîn, *Zaîfu "Sünenü't-Tirmizî"*, I, Beyrut: El-Mektebül-İslâmî, 1991.
- Farabi, Ebu Nasr, *İdeal Devlet: El-Medînetü'l Fâzıla*, çev. Ahmet Arslan, İstanbul: Kayhan Matbaası, 2013.
- Gidengil, E. & J. Everitt, "Talking Though: Gender and Reported Speech in Campaign News Coverage", *Political Communication*, 20, 2003, 209-232.
- Goleman, Daniel, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, çev. B. Seçkin Yüksel, İstanbul: Varlık Yayınları, 1998.
- Goleman, Daniel, *İşbaşında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık Yayınları, 2000.
- Goleman, Daniel, *Sosyal Zekâ: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*, çev. Osman Çetin Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, 2007.
- Güler, İlhami, "Kur'an'da Kadın Erkek Eşitsizliğinin Temelleri", *İslami Araştırmalar*, (Kadın Özel Sayısı), X/4, 1997.
- Hamidullah, Muhammed, *İslam Peygamberi*, çev. Salih Tuğ, II, İstanbul: İrfan Yayınları, 1990.
- Haslam, S. A. & M. K. Ryan, "The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations", *The Leadership Quarterly*, 19(5), 2008, 530-546.
- Hassan, Z. & A. D. Silong, "Women Leadership and Community Development", *European Journal of Scientific Research*, 23(3), 2008, 361-372.
- Hofstede, G., "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Summer, 1980, 42-63.

- İbn Hacer, Ahmed b. Ali b. Hacer Ebü'l-Fadl Askalâni, *el-İsâbe fî Temyîzi's-Sabâbe*, (İbn Abdülber'in *el-İstiâb fî Ma'rifeti'l-Ashâb*'i ile), IV, Beyrut: Dâru İhyâi't-Türasi'l-Arabi, 1328
- Kalmbach, H., "Introduction: Islamic Authority and the Study of Female Religious Leaders", *Women, Leadership, and Mosques*, eds. M. Bano & H. Kalmbach, USA: IDC Publishers, 2012.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2005.
- Maracle, S., "The Eagle Has Landed: Native Women, Leadership and Communiy Development", *Gender and Women's Studies in Canada*, eds. M. Hobbs & C. Rice, Ontorio: Women's Press, 2013.
- Mâverdî, Ebu'l-Hasan Ali B. Muhammed, *Siyaset Sanatı: Nasibatü'l-Mülük*, çev. Mustafa Sarıbyık, İstanbul: Özgü Yayınları, 2004.
- Mâverdî, Ebu'l-Hasan Ali B. Muhammed, *Yönetimin Esasları*, çev. Mehmet Ali Kara, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2003.
- Mayfield, J. R., & M. R. Mayfield & J. Kopf, "The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction", *Human Resource Management*, (37) 3-4, 1998, 235-248.
- Mevdudî, Seyyid Ebul Alâ, *Tarih Boyunca Tevhid Mücadelesi ve Hz. Peygamberin Hayatı*, çev. Ahmed Asrar, I, İstanbul: Pınar Yayınları, 1992.
- Mevdudî, Seyyid Ebul-A'lâ, *Hilafet ve Saltanat*, çev. Ali Gencer, İstanbul: Beka Yayınları, 1956.
- Müslim, Ebü'l-Hüseyn Müslim b. Haccac el-Kureyşî, *el-Câmiu's-Sabih*, I-III, İstanbul: Çağrı Yayınları, 1981.
- Nesâî, Ebü İsa Muhammed İbn İsa İbn Sevr, *es-Sünen*, I-V, İstanbul, 1981.
- Nidiffer, J., *Pioneering Deans of Women: More than Wise and Pious Matrons*, New York: Teachers College Press, 2000.
- Noble, C. & S. Moore, "Advancing Women and Leadership in This Post Feminist, Post EEO Era A Discussion of the Issues", *Women in Management Review*, 21(7), 2006, 598-603.
- Özbay, Adem & Ömer Faruk Reza, *Hz. Ali'nin Liderlik Sırları ve Hitabet Sanatı*, İstanbul: Armoni Yayıncılık, 2005.
- Özel, Necmettin, "Kadın ve Erkek Liderlerin Sözel İletişim Yeterlikleri ve

- Bunun Çalışanların İş Tutumları Üzerine Etkileri” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 2013, 141-160.
- Özgener, Ş., *İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
- Öztürk, Mustafa, *Cabilyeden İslamiyet'e Kadın*, Ankara: Ankara Okulu Yayınları, 2013.
- Rahman, Afzalur, *Yönetici ve Devlet Adamı Olarak Hz. Muhammed (s.a.v)*, çev. Talha Özkök, İstanbul: Erkam Matbaası, 1985.
- Robnett, B., “African-American Women in the Civil Rights Movement, 1954-1965: Gender, Leadership, and Micromobilization”, *American Journal of Sociology*, 101(6), 1996, 1661-1693.
- Ryan, M. K. & S. A. Haslam, “The Glass Cliff: Evidence That Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”, *British Journal of Management*, 16, 2005, 81-90.
- Sargut, A. S., *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, İstanbul: Beta Basım, 2015.
- Şimşek, Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset, 2002.
- Şirin, E. F. & A.A. Yetim, “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (3)1, 2009, 69-84.
- Taftazâni, Sadeddin, *Kelam İlmi ve İslam Akâidi*, haz. Süleyman Uludağ, İstanbul: Dergâh Yayınları, 1982.
- Tedrow, B. & R. Rhoads, “A Qualitative Study of Women's Experiences in Community College Leadership Positions”, *Community College Review*, 27(3), 1999, 1-18.
- Tirmizî, Ebû İsâ Muhammed b. İsâ b. Servet, *es-Sünen*, I-V, İstanbul: Çağrı Yayınları, 1981.
- Yaseen, Z., “Leadership Styles of Men and Women in the Arab World”, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3 (1), 2010, 63-70.
- Yıldırım, A. & H. Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Örnekleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2011.