

Ebu Talib HİDMETÎ - Abbas ŞEFÎÎ
Ali AĞAPİRUZ



HZ. ALİ'NİN YÖNETİM TARZI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





Ebu Talip Hidmetî
Abbas Şefî
Ali Ağapiruz

HZ. ALİ'NİN YÖNETİM TARZI

Çeviri
Nurcan Altun



<https://t.me/caferilikcom>

www.caferilik.com

el-Mustafa Yayınları: 19

ISBN: 978-605-64587-9-8

Hız. Ali'nin Yönetim Tarzı

T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı
Sertifika No: 27932

© el-Mustafa Yayınları, 2014

Bu kitabın tüm yayın hakları,
el-Mustafa Yayınları'na aittir.
Kaynak gösterilerek alıntı ya-
pılabilir, izinsiz olarak hiçbir bi-
çimde çoğaltılamaz, dağıtılamaz.

Eserin özgün adı

مدیریت علوی

Mudiriyyet-i Alevi

Yayın Yönetmeni

Dr. Resul Abdullahi

Yazarlar

Ebu Talip Hidmeti, Abbas Şefii, Ali Ağapiruz

Çeviri

Nurcan Altun

Editör

Yusuf Tazegün

Tashih ve Redakte

Dr. Ata Şenlikci

Sayfa Düzeni

DBY Ajans

Kapak Tasarımı

Faruk Atlan

Birinci Baskı

İstanbul, Mayıs 2014

Baskı ve Cilt

Yılmaz Basın Yayın

Maltepe Mah. Litros yolu 2. Matbaacılar sitesi 3NB2

Topkapı / İstanbul • Tel: 0212 493 00 85

(Sertifika no: 27185)

Uluslararası el-Mustafa Üniversitesi
Türkiye Temsilciliği



Merkez Efendi Mah. Mevlana Cad. Aktaş Apt. No: 108

Zeytinburnu / İSTANBUL Tel: (0212) 664 46 40

www.elmustafa.com.tr • elmustafa@hotmail.com.tr



<https://t.me/caferilikcom>

www.caferilik.com



İçindekiler

› Başlarken	9
-------------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

Hz. Ali'ye Göre Yönetim

Yönetimin Emanet Olması	15
Planlama	16
Karar Alma	16
Organizasyon	17
Gözetim ve Kontrol	18
Öz-Kontrol	19
Değerlendirme	20
Seçim	21
Çevre	22
Bilgi	24
Danışma ve Görüş Alma	24
Tecrübeden Faydalanmak	25
Tevekkül	26
İmtiyaz	27
Umumi Mülkte Tasarruf	29
İleri Görüşlülük	30
Acelecilikten ve Gevşeklikten Sakınmak	30



Kararlılık	31
Zaman Ayarı.....	32
Yüce Gönüllülük	33
Yumuşaklık ve Hoşgörü.....	34
Çalışanların Malî İhtiyaçlarının Temini	36
Çalışanlarla Dertleşme ve Onlarla İlgilenme	37
Çalışanlarla Doğrudan İrtibat.....	38
Adalet.....	38
İtidal.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

Planlama

Planlamanın Tanımı.....	43
Planlamanın Önemi ve Zarureti.....	44
Planlamanın Etkileri ve Faydaları	45
Planlamanın Temel Unsurları	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Karar Alma

Karar Almanın Tanımı.....	67
Karar Almanın Önemi.....	68
Karar Almayla İlgili Önemli Konular ve Anahtar Unsurlar	69
Karar Almak İçin Uygun Mekanizma.....	102

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Gözetim ve Kontrol

Giriş.....	107
Kontrolün Tanımı.....	108
Kontrol ve Gözetimin Önemi ve Faydaları	109
Hız. Ali'ye Göre Kontrol Türleri	111
Kontrolde Dikkat.....	118
Kontrolde Adalet.....	119

İÇİNDEKİLER

Çevrenin Kontrolü.....	121
Hız. Ali'nin Sözlerinde Çevrenin Siması.....	122
Çevre ve Rant Sağlama.....	124
Hız. Ali'nin Çevresine Gösterdiği Dikkat ve Tavırlara Örnekler	124
Gözetmenlerin/Kontrolörlerin Özellikleri.....	127
İdarecileri Kontrol Hususunda Hız. Ali'nin Amelî Siyeri.....	131

BEŞİNCİ BÖLÜM

Öz-Kontrol

Giriş.....	141
Öz-Kontrolün Tanımı.....	142
Öz-Kontrolün Önemi ve Faydaları.....	142
Öz-Kontrolün Zarureti	144
Öz-Kontrol Etkenleri.....	147
Hız. Ali'ye Göre Öz-Kontrol Oluşturma Yolları	150
Hız. Ali'nin Siyerinde Takva ve Öz-Kontrol.....	158
Beytülmalî Kişisel Kullanmaktan Kaçınması.....	158

ALTINCI BÖLÜM

Çalışanların Liyakatinin Değerlendirilmesi

Giriş.....	163
Değerlendirmenin Tanımı	165
Değerlendirmenin Önemi ve Zarureti	166
Değerlendirmenin Hedefleri ve Kullanıldığı Durumlar	170
Performans Değerlendirme Süreci.....	174
İyi Bir Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	176
Değerlendirme Engelleri ve Kısıtları.....	180
Öz Değerlendirme	185
Vicdan ve Öz Değerlendirme	190





Başlarken

Şağımız dünyasında kurumlar, toplumların temel sütunlarıdır. Çeşitli zamansal ve mekânsal şartlar ve insanların türlü ihtiyaçları, muhtelif kurumların ve müesseselerin ortaya çıkmasına ve günden güne büyümesine sebep olmuştur. Muhtelif kurumlar neredeyse günümüz insanının, doğumundan ölümüne kadar hayatının bütün boyutları üzerinde etkilidirler. Açık-tır ki kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri ve görevlerini yerine getirebilmeleri ancak başlarında güçlü ve becerikli yöneticilerin olmasıyla mümkündür. Çünkü yönetim, kurumun hayatını devam ettirebilmesi ve başarısını sürdürebilmesinde en önemli et-kendir ve kurumun gelişmesinde, büyümesinde ve ilerlemesinde çok önemli ve hayatî bir role sahiptir. Diğer taraftan yönetimin başarısı ve etkili olması üzerinde çeşitli etkenlerin tesiri vardır. Kültür, bunların en önemlilerinden biridir. Muhtelif kültürel et-kenlerin yönetim ve çeşitli yapıları üzerinde derin ve inkâr edi-lemes bir etkisi vardır.

Muhtelif kültürlere sahip farklı toplumlardaki kurumlar için uygun yönetim organizasyonunun hazırlanmasında kültür ve kül-türel farklılıklar gibi önemli etkenlere teveccüh göstermek zaruri ve kaçınılmaz görünmektedir. Şu noktaya da dikkat edilmelidir ki her ne kadar kurumsal yöntemler, çeşitli milletlerin ve kültürlerin yapılarına ve teknolojilerine bakıldığında bir yere kadar birbirle-rine benzeseler de millî ve yöresel farklılıkların yönetim uygula-malarında yine de etkili olduğu ve kültürün kişinin davranışları üzerindeki tesiri açıkça görülmektedir.





1960'ların sonlarında Hofstede¹ yönetim üzerinde kültürel farklılıkların tesiri ve rolünü ispatlamak amacıyla mütalaalar ve araştırmalar yaptı. Bu araştırmalara ondan sonra da devam edildi. Hofstede'nin mütalaalarının temel bulgusu, kurumların kesinlikle kültürün tesiri altında olduğunu ispatlar niteliktedir. Hofstede kültür ve yönetimin ilişkisini açıklarken şöyle yazıyor; Yönetim ve kurum en başından sonuna kadar kültürün tesiri altındadır. Kültürel değerleri daha iyi tanıma ve bilgilenme yoluyla ve de kişilerin belirttikleri görüşlerle, kurumların davranışları, yönetimin bir kültüre has olan mahiyeti ve operasyonları daha iyi idrak edilerek yorumlanabilir.² Kültürün yönetim ve süreci üzerindeki şaşırtıcı tesiri, yönetim sürecinin dünyanın muhtelif milletleri ve kültürleri arasında farklı olmasına sebep olmuştur. Japonların, Amerikalıların ve Korelilerin yönetim sistemleri, kendi toplumlarının kültürlerine uygun olarak ortaya çıkmış yönetimlere örnektir. Bununla beraber kültür, yönetim üzerinde derin ve inkâr edilemez tesiri olan en önemli etkenlerdendir. İslami toplumda bu önemli konuya teveccüh edilmezse, toplumun kültürel özelliklerine özel ilgi gösterilmezse, Batı kültürüne dayalı yönetim şekilleri zengin İslam kültürüne uygun olarak revize edilmezse, ülke ve çeşitli kurumların yönetimi için münasip bir sistem kurulmazsa, yönetim sistemi kullanışsız bir sisteme dönüşecek ve uzun dönemde işlevsizleşecektir.

Dinin geniş perspektifine, zengin ve dolu kaynaklarına, özellikle de değerli İslam Peygamberinin (s.a.a) ve hidayet imamlarının (a.s) siyerine kısa bir bakış, bu geniş ve kendine has perspektifin bâkir bir alan olduğu ve sağlam ve işlevsel bir yönetim sistemi kurmak için kendisinden faydalanılması gerektiği noktasını aydınlatmaktadır.

Hz. Ali'nin (a.s) beş yıl civarı İslam toplumunun idaresini ve yönetimini üstlendiği, İslami menfaatler doğrultusunda yönetimle ilgili en çok konunun ondan nakledildiği dikkate alınarak

¹ Hofstede- Nath, Raghu, Müdiriyet-i Tatbiki (Uygulamalı Yönetim), Farsçaya çev: Abbas Münevveriyân, s. 48.

² Aynı eser.



Haz. Ali'nin (a.s) yönetim konuları hakkındaki siyeri, sözleri ve görüşleri "Haz. Ali'nin Yönetim Tarzı" adı altında sizlere sunulmaktadır. Elbette bu kitapta Haz. Ali'nin (a.s) görüşüne göre yönetim konularından sadece bazıları incelenerek sunulabildi.

Son olarak bu kitabın hazırlanmasında emeği geçen herkese özellikle mütercim Nurcan Altun hanımefendiye, tashih ve redakteleriyle bu eseri daha da güzelleştiren Dr. Ata Şenlikçi ve yayınevimizin editörü Yusuf Tazegün hocamıza sonsuz şükranlarımızı sunarız.





Birinci Bölüm

Hız. Ali'ye Göre Yönetim





Yönetimin Emanet Olması

G enel olarak İslam açısından ve özel olarak Hz. Ali'nin (a.s) bakışından yönetim ve mesuliyet, müdüre teslim edilen bir emanet hükmündedir. Belli bir süre boyunca emanetçi sıfatıyla o konumda vazifesini yerine getirmesi beklenir. Yönetim ve mesuliyet, ehline teslim edilmesi gereken ağır bir emanettir. Zira işlerin doğru düzgün ilerlemesini sağlayacak olan, bir taraftan görevin ve yönetimin emanet olarak algılanması, diğer taraftan ise bu konumun liyakatli ve becerikli kişilere verilmesidir. Mesuliyete bu şekilde bakılması, yönetime veya diğer herhangi bir mesleğe birisini seçerken liyakatin dikkate alınmasını ve layık olanların seçilmesini sağlar. Hz. Ali (a.s) idarecilerinden birine yazdığı bir mektupta mesuliyetin ve yönetimin emanet olduğu konusunda uyarıda bulunarak şöyle buyuruyor:

“Elinde olan iş, yem değildir. Aksine senin boynunda olan bir emanettir.”¹

Bazı kimseler yönetimin emanet oluşuna aldırmadan ve gerekli liyakate ve beceriye de sahip olmadan yöneticiliği ve mesuliyeti kabul ediyorlar. Böyle kimseleri seçenler de hıyanet etmiş olurlar. Hz. Ali (a.s) Rıfae adlı diğer bir idarecisine şöyle buyuruyor:

“Ey Rıfae! Bil ki bu emirlik ve yönetim bir emanettir ve her kim buna ihanet ederse Allah'ın laneti kıyamet gününe dek onun üzerine olsun.”²

¹ Nehcu'l-Belağa, 5. Mektup.

² Mahmudi, Muhammed Bâkir, Nehcu's-Saadeti fi Mustedrek-i Nehcu'l-Belağa, c. 5, s. 36.



Planlama

Planlama, yönetimin rükünlerinden ve müdürlerin esas vazifelerindendir, ayrıca kurumların başarısı ve ilerlemesinde temel role sahiptir. Her türlü girişimden önce planlama yapma zarureti ve bunun özel öneme sahip olması aklı bir meseledir, hakkında delil sunmaya bile gerek yoktur. Açıktır ki bir işe girişileceğinde çeşitli yönlerinin incelenmemesi ve gerekli planlamanın yapılmaması aklın eksikliğine veya bu büyük ilahi nimetten münasip biçimde faydalanılmadığına işarettir ve insan o işte başarı ve zafere ulaşamayacaktır. Hz. Ali (a.s) planlama konusunun aklı bir mesele olduğunu onaylayarak şöyle buyuruyor:

“Aklın kemâlinin en iyi delili, iyi planlama yapmaktır.”³

Hz. Ali'den (a.s) nakledilen bazı rivayetlerde planlamanın olumlu sonuçlarına değinilmiştir. Örneğin yanlış önlenmesi, verimliliğin artması, tehlikelere karşı önlem alınması, etkili karar almaya yardımcı olması, iç huzur sağlaması, kurumun sorunlarını halletmeye yardım etmesi ve pişmanlıktan koruması gibi. Elbette tek başına planlamanın, kurumun başarılı olmasına yetmeyeceğini gözden kaçırmamak gerekir. Kurumun başarısına ve ilerlemesine ön hazırlık olabilecek bir planlama; esaslı, mantıklı ve kurumun imkânları ve şartları dikkate alınarak hazırlanmış olmalıdır. Esaslı ve uygun olmayan bir planlama kurumun ilerlemesine yardım etmeyeceği gibi üstüne üstlük kurumun başarısızlığına, fiyaskoya uğramasına ve hatta dağılmasına yol açabilir. Müminlerin emiri Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Planlama yapmamak, helâk ve dağılma sebebidir.”⁴

Karar Alma

Yönetimde karar alma, özel bir konuma sahiptir ve çok önemlidir. Hatta bazı araştırmacılar karar alma ile yönetimi eş anlamlı kabul etmiş ve yönetimin karar alma demek olduğuna inanmışlardır. Karar alma, yönetimin odak noktasını oluşturur. Aslında karar alma; planlama, organizasyon

³ Âmedî, Abdu'l-Vahid, Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 3151. Hadis.

⁴ A.g.e., 5571. Hadis.

ve kontrol gibi vazifelerin yerine getirilmesinde işin nasıllı belirlir. Müdürler kurumlarda ortaya çıkan çeşitli konularla ilgili birçok kararlar verirler. Bu konulardan bazıları çok önemli ve hayatidir. Eğer iyi, yerinde ve zamanında kararlar alınmazsa büyük ve telafi edilemez zararlara uğranılabilir. Böyle durumlarda, akıllı ve mantıklı kararlar verilmesinin zarureti daha fazla kendini göstermektedir. Sadece bu tür kararlar, kurumları sorunlardan kurtarabilir ve daha iyiye götürebilir. Hz. Ali'nin (a.s) de buyurduğu gibi: *“Âkılın görüşü kurtarır.”*⁵ Mantıklı, doğru ve akıllıca kararlar, kurumun çeşitli işleri üzerinde derin tesir bırakır ve kurumsal hedeflere ulaşma yolunda kuruma yardımcı olur. Karar alma dikkat, ileri görüşlülük ve konulara derinlemesine bakışla beraber olursa kurumsal hedeflere ulaşma, kurum başarısı ve etkisi büyük ölçüde garantilenir. Hz. Ali (a.s) şöyle buyurmuştur:

*“Karar, ileri görüşlülükle beraber olursa saadet kâmil olur.”*⁶

Organizasyon

Müdürlerin temel vazifelerinden biri de kurumların organize edilmesidir. Günümüz kurumlarının karmaşıklığı ve büyüklüğü, bu konunun zarureti ve önemini iki katına çıkarmıştır. Organizasyon yardımıyla kurumun genel hedeflerine ve esas görevine, daha küçük hedefler, daha küçük belirli vazifeler ve faaliyetler tanımlanması, yoluyla ulaşılması mümkün kılınır. Organizasyonda çeşitli bölümlerin ve kişilerin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları belirlenir. Ayrıca aralarındaki iletişimin nasıl kurulacağı da belirlenir. Organizasyon, kurumdaki herkesin vazifesinin ne olduğunu ve beklenen neticeden kimin sorumlu olduğunu göstermelidir. Bu şekilde görevler ve sorumluluklar hakkındaki belirsizlik ve güvensizlik kaynaklı engeller giderilir ve sorumlulukların birbirine karışması önlenir. Esasında hiçbir kurum ve toplum, organizasyon ve koordinasyon olmadan bir işi yapmayı başaramaz. Organizasyon ve koordinasyon olmadan ipin ucu kaçırılır ve işler birbirine karışır. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) kendi büyük ölçekli hükümetini organize ederken her zaman bu önemli esasa teveccüh etmiş, işleri bölerek ve koordine ederek

⁵ Âmedî, Abdu'l-Vahid, Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 5424. Hadis.

⁶ A.g.e., 4067. Hadis.

işlerin organizasyonuna hususi bir özen göstermiştir. İmam, değerli evladı İmam Hasan'a (a.s) şöyle tavsiye buyurmuştur:

“İdarecilerinden her birine bir iş tayin et ki onu o konuda uyatabilesin. Bunu yapman, onların işleri birbirlerinin üzerine atmalarını engeller.”⁷

Gözetim ve Kontrol

Bütün sistemlerdeki yönetimin hayatî unsurlarından biri de gözetim ve kontrol esasıdır. Bu mühim esasın muhtelif kurumlardaki önemi ve zarureti inkâr edilemez. Kurumların büyümesi ve karmaşılaşmasıyla gözetim ve kontrolün zarureti daha fazla hissedilmekte ve kontrol bölümlerinin faaliyetleri de aynı oranda genişlemektedir. Gözetim ve kontrol, kurumun belirlenmiş hedefleri yolunda hareketini sağlamakta ve neticede kurumun ilerlemesini ve devamını garantilemektedir. Esasen hiçbir kurum, gözetim ve kontrol boyutunda münasip ve kuvvetli bir sisteme sahip olmadan kendi devamını ve ilerlemesini garantileyemez. Muhtelif kurumlar, çeşitli kontrol mekanizmaları geliştirerek kurumun ve alt birimlerinin sapmasını ve neticede belirlenmiş hedeflerden uzak düşülmesini engellemeye çalışırlar. Aynı zamanda kurumun bütün etkenlerinin ilgili görevlerini, amaçlanan hedeflere ulaşmak doğrultusunda kullanarak doğru yönde hareket ettiklerinden emin olurlar. Hz. Ali (a.s) kendi yönetimi altındaki idarecilerin davranışlarını ve yaptıklarını kontrol ederken çok dakik ve akıllıca hareket ediyordu, bu konuya hususi özen gösteriyordu. Aynı şekilde yüksek mevkideki idarecilerine de kendi emirleri altındaki idarecileri dikkatli bir şekilde izlemelerini, davranışlarını ve amellerini gözetmelerini sıkıca tembihliyordu. İmam, Malik Eşter'e yazdığı meşhur mektubunda, idarecilerinin yaptıklarını kontrol etmeyle ilgili şöyle buyuruyor:

“Doğruluk ve vefa ehli olan gizli memurlar göndererek işlerini gözlemle; zira devamlı ve gizli teftişlerin, onları emaneti korumaya ve halkla iyi geçinmeye yönlendirir.”⁸

İmam (a.s) özellikle hükümet idarecilerinin yaptıklarının, kontrol edilmesi gerektiğini söylerken ve hükümetteki yüksek mevkili idareci-

⁷ Nehcu'l-Belağa, 31. Mektup.

⁸ A.g.e., 53. Mektup.

lere astlarını kontrol etmeleri emrini verirken kendisi de idarecilerinin davranışlarını ve amellerini kontrol etmeyi ihmal etmiyordu. Her zaman onların yaptıklarını gözlemleyerek zayıf ve güçlü yönlerini öğrenmeye çalışırdı. Böylece güçlü yönlerini takviye etmeye, zayıf noktalarını ise ortadan kaldırmaya çaba gösterirdi. Hz. Ali'nin (a.s) yüksek makamlardaki idarecilerine yaptığı konuşmaları ve verdiği tavsiyeleri genel olarak incelediğimizde ve gözetim ve kontrolle ilgili ameli siyerine baktığımızda onun açısından kontrolün iki şekilde olduğunu görüyoruz: Açık kontrol ve gizli kontrol. Şu noktayı da zikretmemiz gerekir ki, İmam'ın (a.s) kendi idarecilerini kontrol ederken gösterdiği dikkat ve titizlik, aralarından birisinin bir eşraf misafirliliğine gittiğinden haberdar olacağı ölçüdeydi.

Öz-Kontrol

Sağlıklı ve işlevsel bir yönetim için hayatı olan unsurlardan biri, kontrol için tam ve dakik bir sistemin varlığıdır. Çalışanların vazifelerini ve programların olabildiğince iyi işleyip işlemediğini kontrol etmek bir zarttır ve müdürlerin vaktinin büyük bölümünü almaktadır. Diğer taraftan idarecilerin yaptıklarının müdürler tarafından kontrolü, çalışanların buna karşı koymasına sebep olmakta ve müdürler ile çalışanlar arasına güvensizlik duvarı örmektedir. Eğer çalışanların kendi içlerinde kontrol mekanizması oluşturulabilirse bu sonucun ortaya çıkmaması, aynı zamanda da yapılanların kontrol edilmesi mümkün olabilir. İşte burada, öz-kontrol meselesi şekilleniyor. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Kendinden, kendine bir gözetleyici karar kıl.”⁹

Öz-kontrol, kişinin kendi amel ve davranışlarını gözlemleyerek dikkat etmesi ve neticesinde vazifelerini güzel bir biçimde, meslekî ve idarî sapmalardan ve ihlallerden sakınarak yapması anlamındadır. Bu yöntem, dış kontrol (çalışanların kurum tarafından kontrolü) yöntemiyle kıyaslandığında daha az maliyetlidir, daha iyi uygulanabilir ve işlevseldir. Dış kontrol, çalışanların öz-kontrolüyle beraber olursa daha etkili olur. Zira dış kontrolde kişinin bazı davranışlarını ve yaptıklarını, gözlemcilerin görmemesi ve bunları asla değerlendirmemesi mümkündür. Neticede yapılan

⁹ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 2429. Hadis.

kontrol eksik olacaktır. Diğer taraftan genellikle dış kontrollerde, yapılan gözlemin güvenilir olup olmadığı, bir şaibenin, garezin, dostluğun veya düşmanlığın işe karışıp karışmadığına dair endişeler mevcuttur. Bu yüzden her zaman gözlemcileri gözlemleyecek başkalarını da görevlendirmek gerekir. Bu şekilde üst düzey gözlemcilerde de başka gözlemcilerin varlığını gerektirir. Oysa gözlemcilerin kendileri öz-kontrole sahip olsalar, bu endişeler ciddi oranda azalır; raporlarına ve doğruluklarına duyulan güven düzeyi artar.

Değerlendirme

Çalışanların liyakatinin değerlendirilmesi ve çalışmalarının ölçülmesi müdürlerin, özellikle de insan kaynakları müdürlerinin görevlerindendir. Genel olarak her kurumda, kuruma ileri derecede bağlı ve müessesenin hedeflerine ulaşmak için her türlü çabayı göstermeye hazır kimseler vardır. Bunların karşısında bazılarının da pek böyle bir bağlılıkları yoktur ve kurumun hedeflerine ulaşması için yeterli düzeyde çaba göstermezler. Etkili ve işlevsel bir sistemin en önemli görevi, bu iki gurup çalışanı birbirinden ayırmaktır. Zira insanların motivasyonlarını kuvvetlendiren ve artıran temel etkenlerden biri, onların işlerine değer verilmesi ve onlara çalışmalarına uygun ve makul davranılmasıdır. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e yazdığı ahitnamesinde onu çalışanlarını değerlendirmeye ve çalışmalarına göre aralarında fark gözetmeye teşvik ediyor. İyi ve kötü çalışanlar arasında fark gözetmemenin, hoş gitmeyecek sonuçları hakkında onu uyararak şöyle buyuruyor:

“İyilik yapan kişiler iyiliğe ragbetten vazgeçmemelidir ve kötülük yapanlar kötü işlere teşvik edilmemelidir. Bunun için her birine yaptığına uygun karşılık ver.”¹⁰

Eğer kurumda kişileri değerlendirmek için doğru ve işlevsel bir sistem olmazsa veya çalışmalar ve faaliyetler doğru ve dakik biçimde değerlendirilmezse kurum çalışanlarının, kurumun hedeflerine ulaşma yönünde çalışmaları için bir motivasyonları olmayacaktır. Neticede kurum, kendi hedeflerine ulaşmak ve görevlerini yerine getirmekten geri kala-

¹⁰ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

caktır. Elbette bütün değerlendirme sistemleri kurum için uygun olmaz. Hatta değerlendirme sisteminin uygun olmaması, kurum için bazı sorunlar doğuracaktır. Öyle ki bu sorunlar, bir değerlendirme sisteminin yokluğu durumundakinden çok olmayacak, ama daha az da olmayacaktır. Bununla beraber değerlendirme sisteminin sonuç vermesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Hz. Ali'ye (a.s) göre çalışanları değerlendirme sisteminde şu özellikler olmalıdır: Değerlendirme dakik ve adil olmalıdır; her kişinin çaba ve çalışması olduğu kadarıyla hesap edilmelidir, ne daha az ne daha çok; kişilerin çalışmaları ve özenleri birbirlerine mal edilmemelidir; değerlendirme kurumun bütün üyelerini kapsamalıdır; değerlendirmede hem kuvvetli yönleri, hem de zayıf yönleri dikkate alınmalıdır; sonuncu olarak kişilerin karakterleri, değerlendirilmelerini etkilememeli, asıl değerlendirme ölçüsü her şahsın gerçek çalışması olmalıdır.

“Nitekim bir kimsenin şerafeti, onun küçük ve değersiz işini büyük ve değerli saymana ve bir kimsenin hakirliği, onun değerli hizmetini küçük saymana sebep olmasın.”¹¹

Seçim

Müdürün esas ve mühim vazifelerinden biri, kurum için işe yarar insan kaynaklarının seçimidir. Kurumda muhtelif işler için doğru ve uygun kişilerin seçilmesi inkâr edilemez bir zarurettir. Çünkü insan gücü, kurumun düşünsel ve operasyonel kollarıdır ve de hedeflere ulaşmada mühim bir rükündür. Amaçlanan görevleri başarıyla yerine getirmek, ancak liyakatli ve becerikli kişilerin hizmetlerinden faydalanmakla mümkündür. Bununla beraber, çalışanların seçimi uygun bir şekilde yapılmazsa ve liyakatli ve becerikli olmayan kişiler seçilirse, bu kişiler kurumsal vazifelerini yerine getirmeyerek, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım etmeyecekleri gibi, kendileri kurumun başarısının önünde büyük bir engel olarak duracaklar, fırsatların kaçırılmasına ve kurumun değerli bütçesinin boşa gitmesine sebep olacaklardır. Kurumda seçimin önemi ve insan gücünün rolünün derecesini anlatabilmek için Hz. Ali'nin (a.s) liyakate değer verilmesini seçimin temel mihveri olarak gördüğünü söylememiz

¹¹ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

yeterlidir. Kişilerin seçiminde ölçünün uzmanlıkları ve bağlılıkları olduğunu söylemiştir. İslamî hükümette çalışanların bağlılıklarına göre kişilerin seçilmesi, ehline verilmesi gereken bir emanettir. O işe liyakati ve becerisi olan kimselerin seçilmesi gerekir. İmam, Malik Eşter'e şöyle buyuruyor:

“İşleri onların en iyisine ver.”¹²

Hız. Ali'ye (a.s) göre muhtelif işlere seçilecek en iyi ve en liyakatli kişi, bir taraftan o işle ilgili gerekli uzmanlığa sahip olmalı, diğer taraftan dindar, temiz aile çocuğu olmalı, hayâ ve güvenilirlik gibi olumlu özelliklere sahip olmalıdır. İmam bu hususta şöyle buyuruyor:

“Aralarından tecrübeli, hayâlî, namuslu, ailesi temiz ve İslam'da daha önde olanları seç.”¹³

Hız. Ali'nin (a.s) ısrarlı tavsiyeleri esasınca, İslamî düzen müdürlerinin ve mesullerinin, devlet memurluklarını ailevî veya siyasi bağlara göre dağıtma hakları yoktur. Onlar, halkın yürütme işlerini, aile asaleti olmayan ve ahlaki faziletlerden uzak olan kimselere devredemezler. Aynı şekilde gerekli beceriye, uzmanlığa, takvaya ve bağlılığa sahip olmayan kimselerin de İslami düzenin kurum ve kuruluşlarındaki muhtelif işlere ve memuriyetlere gelmeye hakları yoktur. Zira müdürlük, liyakatli ve uzman kişilerin vazifelendirilmesi gereken çok önemli bir emanettir. Gerekli liyakate sahip olmadan idare mevkisine geçenler veya liyakat yoksunu ve ehliyet-siz kimseleri, böyle makamlar için seçenler büyük bir ihanet işlemişler ve kurumların ve kendilerinin yok olma sebeplerini hazırlamışlardır.

Çevre

Kurumların mesul müdürlerinin çevresindekiler ve yakınları, onlarla daha fazla irtibatla olanlardır ve aralarında dostluk ve yakınlık kurulmuştur. Kurumun içinde de bazı kişiler müdürle daha çok ve daha yakın irtibat kurarlar ve aralarında yakın dostluklar gelişir. Bu iki guruba ilaveten, kurum dışından da zamanla müdürle tanışan, dostluk ve yakınlık kuran kimseler olur. Bu özel irtibatlar, bu kişilerde bazı beklentilerin

¹² Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

¹³ A.g.e.

oluşmasına sebep olur. Neticede onlar kendilerini diğerlerinden ayrıcalıklı olarak görürler ve kendilerine bir takım haklar ve ayrıcalıklar tanırırlar. Müdürün çevresinin, yani bir şekilde müdürle yakın ilişki kurabilen, kolayca iletişime geçebilen, onun hususi toplantılarına katılabilen veya evine gidip gelebilen kimselerin, müdürün başarısı veya başarısızlığı üzerinde fazlasıyla tesiri vardır. Ayrıca, müdürün çevresi unvanıyla tanınan kişiler, müdürün kişiliğini de göstermektedir. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) Malik Eşter'e yazdığı ahitnamesinde müdürün çevresindekilerin bazı özelliklerine teveccüh ederek şöyle buyuruyor:

“Nitekim devlet adamlarının despot, bencil, halka zulmeden ve insafli davranmayan bazı yakınları vardır. Öyleyse onların zulmünün kökünü, sebeplerini ortadan kaldırarak yok et.”¹⁴

Çevre, genellikle müdürlerle olan özel irtibatından dolayı beklenti içine girmekte, bu yakınlık ve özel irtibattan faydalanarak kendilerine fevkalade yararlar sağlamaya çalışmakta, konumlarından istifade ederek ülkenin ve kurumun imkânlarını kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmaktadır. Bu, günümüzde rant sağlamak diye tabir edilen şeydir. Müdürün yakınlarının ve çevresinin rant sağlama ve kurumun imkânlarını izinsiz kullanma yanında, başkalarının haklarını çiğnedikleri ve korku bile duymadıkları çok görülmüştür. Çünkü bu kişiler müdürle olan irtibatlarını ve yakınlıklarını, bir tür koruyucu şemsiye, bir güvence olarak görürler, bir dokunulmazlıkları olduğunu düşünürler ki genellikle de onlardan hesap sorulmaz. Hatta hesap sorulduğunda, savunulurlar. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e çevresindekilere dikkat etmesini ve onlara imtiyaz tanımamasını tavsiye ediyor:

“Çevrendeki ve yakınındaki kimselerin hiçbirine Müslümanların arazilerinden bir yer verme; hiçbirini senden, kendileriyle halkın zararına sebep olacak bir anlaşma yapmanı beklemesinler... Bu durumda kârı onların olur, bunun ayıbı ve utancı ise ahirette senin...”¹⁵

Buna göre müdür, öyle davranmalıdır ki çevresindekiler tamah ederek kendilerinin menfaatine, diğerlerinin zararına olacak bir iş yapabileceğini beklemesinler. Diğer bir deyişle, müdür amelî davranışlarıyla,

¹⁴ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

¹⁵ A.g.e.

çevresindekilerin ve yakınlarının yersiz ve gereksiz tamahlara dayanan beklentilerini önlemelidir. Esasen yönetim üslubu, onlarda böyle bir beklentinin oluşmayacağı şekilde olmalıdır.

Bilgi

Bilgi, her kurumda değerli kaynaklardanır ve özel bir öneme sahiptir. Kurumların ve müdürlerinin karar alma, ilke belirleme, planlama, gözetim ve kontrol gibi çeşitli faaliyetlerdeki başarı oranı ve etkisi, onların bilgi toplama, organizasyon, dağıtım, işlem ve kontrol becerilerine çok bağlıdır. Bu süreçte onlar, çok karışık ve değişken bir çevre ve de etkileyici çevresel etkenler karşısında ihtiyaç duydukları bilgileri toplar ve çeşitli birimlerin müdürlerine sunarlar. Çeşitli konularda bilgi toplama ve haber alma, Hz. Ali'nin (a.s) yönetiminde özel bir öneme ve konuma sahipti. O, her zaman haber alma ve bilgi toplama için çeşitli yerlere tanınmayacak, özel görevliler yollardı. Bunlar da çalışanların vaziyetiyle, dâhili emniyetle ve askerî hareketlerle ilgili gerekli olan bilgi ve haberleri toplayıp İmam'a (a.s) sunarlardı. Mevcut tarihî metinler ve deliller, Hz. Ali'nin (a.s) hükümetinde işlevsel ve dakik bir teşkilatlanmanın var olduğunu gösteriyor. Bu delillerden biri, İmam'ın (a.s) kendi çalışanlarına yazdığı mektuplardır. Bunlara dikkat edilirse İmam'ın (a.s) her zaman birilerini, gerekli bilgileri toplayıp, kendisine ulaştırması için görevlendirerek, çeşitli yerlere gönderdiği görülecektir. Bu mektuplardan biri, kendi çalışanlarından birine yolladığı bir mektuptur. Mektubun bir yerinde şöyle yazıyor:

“Şimdi bana haber verdiklerine göre sen heva ve hevesine uymaktan vazgeçmiyorsun ve ahiretin için geriye bir şey bırakmıyorsun...”¹⁶

Danışma ve Görüş Alma

Konuların kapsamına, meselelerin karmaşıklığına ve de bilginin genişliğine teveccühle müdür, yalnız başına bütün meseleleri incelemeye, bir konu hakkında gerekli bilgilerin hepsini toplamaya ve muhtelif açılarını incelemeye kadir değildir. Bunun neticesinde, mantıklı ve doğru bir

¹⁶ Nehcu'l-Belağa, 71. Mektup.

karar alması beklenemez. Kurumun hedeflerine ulaşmak için, danışma ve diğerlerinin görüşlerini alma, Hz. Ali'nin (a.s) ehemmiyeti ve zarureti üzerinde durduğu konulardan biridir. Bazı konuşmalarında bunun zarureti hususunda uyarıda bulunmuş ve zorbalık ve kendi bildiğini okumayı şiddetle men etmiştir. İmam şöyle buyuruyor:

“Hükümünde zorbalık eden kimse helâk olur ve (tecrübeli) adamlarla meşveret eden kimse, onların akıllarına ortak olur.”¹⁷

Emiru'l-Muminin (a.s), meşveretin yerini anlatmak amacıyla, görüş almanın çeşitli etki ve faydalarını anlatmıştır. Bunlardan bazıları, diğerlerinin parlak fikirlerinden faydalanılması, yok olmanın önlenmesi, hataların öğrenilmesi, uygun yöntemlere ulaşılması ve pişmanlığın önlenmesidir. Herkesin görüşünün alınmasının, faydalı olmayacağı ve başarı getirmeyeceği de açıktır. Bu esasa göre Hz. Ali (a.s), danışılacak kişinin taşıması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır: Allah korkusu, zekâ ve akıl, danışılacak konuyla ilgili tecrübe ve uzmanlık sahibi olma, doğru sözlülük ve yalandan sakınma, cimri olmama, cesaretli olma ve açgözlü olmama. Hz. Ali (a.s) Allah vergisi kâmil bir düşünceye sahip olduğu, bu ilahi hediye kendisinin danışma ve görüş alma ihtiyacı duymamasını sağladığı halde, yine de muhtelif konularda diğerleriyle meşveret ediyordu. Şunu da belirtelim ki meşveret, karar aşamasında mutlaka görüşü alınan kişilerin, dediklerinin yapılacağı anlamında değildir. Hz. Ali (a.s), danışmanlarından biri olan İbn Abbas'a hitaben şöyle buyuruyor:

“Senin meşveret maksadıyla görüşünü bana söylemeye hakkın var, benim de üzerinde düşünmeye. Öyleyse eğer senin görüşüne aykırı karar alırsam, bana itaat etmelisin.”

Tecrübeden Faydalanmak

Tecrübeleri doğru şekilde kullanmak, müdürlere artı değer katarak bu tecrübelerden karar alırken faydalanmalarını sağlayabilir. Şüphesiz bir kimse, kendisinin ve başkalarının tecrübelerinden ve edinimlerinden doğru ve uygun biçimde faydalanırsa, aldığı kararların hata oranı azalacak ve kararları daha fazla değere ve itibara sahip olacaktır. Hz. Ali (a.s)

¹⁷ Nehcu'l-Belağa, 161. Hikmet.

tecrübelerin korunması ve bunlardan doğru bir şekilde faydalanılması gerektiği üzerinde duruyor, olumlu sonuçlarından birinin istenilen hedeflere ulaşma başarısı olduğunu zikrediyor ve şöyle buyuruyor:

“Tecrübeleri saklayan (ve gerektiği zaman onları kullanan) kimsenin işleri doğru neticeye varır.”

Hız. Ali'nin (a.s) diğer rivayetlerinde, her şahsın tecrübesinin oranının, işlerinin sağlamlığı ve neticeye ulaşması üzerinde etkili olduğu noktasına da değinilmiştir. Zira, bu durumda insanın çözüm yollarının en iyisini ve en uygununu seçme hususunda önü açık olur ve hata katsayısı kendine has biçimde düşer. Hız. Ali (a.s) bununla ilgili şöyle buyuruyor:

“Tecrübenin semeresi iyiyi seçmektir.”¹⁸

Usulen kişinin birikimi ne kadar fazla olursa muhtelif meseleleri algılama gücü ve sorunlara çözüm yolu bulması o oranda fazla olur. Neticede onun görüşleri daha değerli ve makbul olacaktır. Hız. Ali (a.s) şöyle buyurmuştur:

“Her kişinin düşüncesi ve görüşü, tecrübesi ölçüsündedir.”¹⁹

Tevekkül

Tevekkül, İslami yönetimin temel konularından biridir ve Hız. Ali'den nakledilen rivayetlerde de üzerinde durulmuştur. Tevekkül, bütün işlerde Allah Teâlâ'ya dayanma ve güvenme, âlemin yaratıcısının, sebeplerin yaratıcısı ve hepsinin hâkimi olduğuna inanarak iradesine sığınma demektir. Sebepler, O'nun iradesiyle sebebiyetlikte (nedensellikte) kemâle ulaşır ve tesir bırakırlar. Tevekkül, değer etkenlerinden biri unvanıyla, bütün yönetim meselelerini etkiler. Fakat, karar alma üzerindeki etkisi daha çok kendini göstermektedir. Karar alma sırasında Allah Teâlâ'ya, özellikle de önemli işler hakkında (ki çok fazla sonucunun olması mümkündür, diğer bir deyişle yüksek tehlike derecesindedir) tevekkül, kişinin uygun ve makul kararı vermesine ve insanın kaygılarını, korkularını ve ikilemini yenmesine yardımcı olur. Tevekkül, kişinin iradesi üzerinde

¹⁸ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 4617. Hadis.

¹⁹ A.g.e., 5426. Hadis.

en etkili olan faktörlerden biridir. Başka hiçbir araç, tevekkül ve Allah Teâlâ'ya itimat gibi insan iradesini sağlamlaştıramaz; başarıya ulaşma sebeplerini hazırlayamaz. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) konuşmalarından birinde şöyle buyuruyor:

“Kalbin kuvvetinin esası, Allah'a tevekküldür.”²⁰

Tevekkül, insanın gaybî yardımlardan faydalanmasının asıl sırrıdır. İnsan, işlerinde Allah Teâlâ'ya dayandığı vakit, Allah da rahmet kapılarını onun yüzüne açar ve gaybî yardımlarını gönderir. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Her kim O'na tevekkül ederse Allah Teâlâ ona yeter.”²¹

Önemli olan nokta şudur: Allah Teâlâ'ya tevekkül ve itimat etmek, maddî sebeplere özen göstermemek anlamında değildir. İnsanın, işi yapmak için gerekli olan maddî hazırlıkları yapmaktan gaflet ederek, maddî ve somut araçların hedefe ulaşma yolunda bir etkisi olmadığını tasavvur etmesi anlamında da değildir. Aksine tevekkül, insanın asıl teveccühünü –varlığın hakikati ve esas sebebi olan- Kişinin, Allah Teâlâ'ya yöneltirken, aynı zamanda maddî araçlardan da istifade etmesi anlamındadır. Bu iddianın şahidi, devesini bırakarak “Allah'a tevekkül ettim” diyen bir Arabın hikâyesidir. Değerli İslam peygamberi (s.a.a) ona cevaben şöyle buyurmuştur:

“Devenin dizlerini bağla ve (o zaman) tevekkül et.”²²

İmtiyaz

Kurumların müdürleri ve mesulleri, konumları nedeniyle birçok mala-mülke ve imkâna ulaşabilirler. Doğal olarak çeşitli malî kaynaklar ve kredi onların ihtiyarındadır. Bu imkân fesada, imtiyaz istemeye ve umumi kaynakların, yasadışı kullanımına zemin hazırlayabilir. Bununla beraber müdürlerin, mesuliyetleri sırasında, bu fesada düşmemeye dikkat etmeleri gerekir. Bu amaçla sadece umumi mülkü ve imkânları kendilerine

²⁰ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 3082. Hadis.

²¹ Nehcu'l-Belağa, 90. Hutbe.

²² Meclisî, Muhammed Bâkır, Biharul-Envar, c. 71, s. 138.

ihhtisat etmekten kaçınmaları yeterli değildir; çevrelerinin, akrabalarının ve dostlarının da imkânlardan yasadışı faydalanmasına ve her türlü imtiyaz isteklerine yol açabilecek bir ortam oluşturmamalı, çalışanların da umumi mülk ve imkânlardan hususi ve şahsi menfaatleri doğrultusunda istifade etmelerine izin vermemelidir. Emiru'l-Muminin (a.s) kendi çalışanlarına her zaman bu noktayı hatırlatıyor ve çeşitli şekillerde onları imtiyaz istemekten sakındırıyordu. Malik Eşter'e yazdığı ahitnamenin bir bölümünde şöyle buyurmuştur:

“İmtiyaz istemekten ve halkın üzerinde eşit haklara sahip olduğu bir şeyi (diğetine) ihtisastan sakın.”²³

Hız. Ali (a.s) çalışanlarını, imtiyaz istemekten sakındırıyor ve onların kendilerine veya çevrelerine özel imtiyaz tanımlarına izin vermiyordu. Müdürlerine de bir emanet aldıklarını ve bu emanet hususunda halka cevap vermek zorunda olduklarını hatırlatıyordu. Bu hususta İmam'ın tavsiyesi, kendi yönetim davranışları esasına dayanmaktadır ki her türlü imtiyazdan uzaktı. İmam, Irak'a girdiğinde halka şöyle buyurdu:

“Ben bu giysilerle ve bu yük ve eşyalarla sizin vatanınıza geldim. Eğer sizin vatanınızdan bu geldiklerimden başka bir şeyle çıkarsam, hainlerden olurum.”²⁴

Hız. Ali (a.s) idarecilerinin imtiyaz talebi hususunda çok hassastı ve bu konuda kesinlikle onların halka karşı kişisel çıkarlarını gözetmelerine, imtiyaz istemelerine ve halkın varlıklarından bir şeyi kendilerine, akrabalarına veya yakınlarına ihtisat etmelerine izin vermezdi. Bu yüzden idarecilerinden, birinin imtiyaz edindiğine dair bir haber kendisine ulaşır ulaşmaz, bunu ortadan kaldırmak için girişimde bulunurdu. İmam'ın idarecilerinden biri, halkın malına el uzattığında ona yazdığı mektupta şöyle buyurmuştu:

“Öyleyse Allah'tan kork ve bu halkın malını kendilerine geri ver. Eğer sen bunu yapmazsan ve Allah seni benim ihtiyarına bırakırsa sana dair Allah'a karşı olan vazifemi yerine getireceğim ve bu kılıcımla ki kime vurduysam cehenneme gitmiştir, sana vuracağım.”²⁵

²³ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

²⁴ Biharu'l-Envar, c. 40, s. 325.

²⁵ Biharu'l-Envar, c. 33, s. 500.

Umumi Mülkte Tasarruf

Kurumlarda, özellikle de devlet kurumlarında, devletin ve umurun mülk ve imkânlarından bir kısmı kurum müdürlerinin ve mesullerinin ihtiyarındadır. Böylece belirli durumlarda veya ihtiyaç ve zaruret hissedilen zamanlarda, kanunî yetkilere dayanarak bunlardan faydalanabilir ve kullanabilirler. Tasarruf yapılması ve israfın önlenmesi İslamî bir esas olarak özel yaşamda da itina gösterilmesi gereken bir konudur, ama umumi mallar ve beytülmal hususunda tasarrufa riayet edilmesi üzerinde daha tekitle durulmuştur. Hz. Ali (a.s) çalışanlarına beytülmalın harcanması sırasında azami dikkat göstermelerini, tasarrufa riayet etmelerini, israftan ve saçıp savurmaktan kesinlikle kaçınmalarını tembihlemiştir. Mek-tuplarında yer alan tek bir örneği vereceğiz:

“Kalemlerinizi sivrilin, saurlarınızı birbirine yakın yazın, fazla yazmaktan kaçının, kastınızı daha kısa anlatın. Sakın ola ki fazla yazmayın, gevezelik etmeyin. Zira Müslümanların malı israf kaldırmaz!”²⁶

Hz. Ali (a.s) diğerlerine beytülmalde tasarrufu tembihlerken, muhatap aldığı herkesten daha çok kendisi beytülmal hususunda dakik idi ve her türlü israftan kaçınıyordu. O, Müslümanların beytülmaline o kadar dikkat ediyordu ki akşam vakti kendisine hususi bir iş için başvuran kimselere cevap verirken beytülmale ait ışığı kullanmaya yanaşmamıştı. Tarihî kaynaklarda şöyle geçer: Bir akşam Talha ve Zübeyr, şahsî bir takım meseleleri için Hz. Ali'nin (a.s) huzuruna vardılar. İmam o sırada beytülmalin işleriyle uğraşıyordu. O ikisi içeri girdiğinde beytülmalin kandilini söndürdü ve evinden bir kandil getirmelerini buyurdu! Birkaç dakika için bile olsa beytülmalin kandilinin ışığının şahsî meseleler için kullanılmasına razı olmadı.²⁷ Elbette bazı kıt akıllıların, bazı cüz'î konularda beytülmalin kullanılmasına vesvese derecesinde dikkat ederken, büyük meselelerde israf etmesi mümkündür! Şüphesiz Hz. Ali'nin (a.s) bu tembihi (küçük-büyük) bütün meselelerde, tasarrufa dikkat edilmesi gerektiği yönündedir. Belki de İmam'ın cüz'î konulardaki bu dikkatinin asıl hedefi, çalışanlarının tasarruf ruhunun güçlenmesini ve umumi

²⁶ Biharul-Envar, c. 41, s. 105.

²⁷ Muhammedî Reyşehrî, Muhammed, Mevsuatul-İmam Ali bin Ebi Talib (a.s), c. 4, s. 221.

malların özellikle büyük çapta israfından, saçıp savrulmasından kaçınmalarını sağlamaktır.

İleri Görüşlülük

İleri görüşlülük, akıllı ve mantıklı yönetimin şartlarından biridir. Bu mühim noktaya teveccüh göstermeyen bir yönetim, kurumu hedeflerine ulaştıramaz. Bir işe girişmeden önce o işin muhtelif yönleri incelenmeli ve muhtemel sonuçları öngörülmelidir. Girişimde bulunmadan önce ileri görüşlülükle konunun çeşitli yönlerini inceleyen, gereken şartları ve hazırlıkları öngören müdürler daha sağlam kararlar alırlar, başarı ve etki oranlarını artırırlar. İleri görüşlülüğün zarureti akli bir konudur; akıllı olan bütün insanlar buna inanırlar. Zira ileri görüşlülük, bir işin mantıklı ve doğru yapılabilmesinin şartlarından biridir. Her işin muhtemel sonuçları, ancak girişimden önce kendisine yeteri derecede teveccüh edildiyse telafi edilebilir olacaktır. Hz. Ali (a.s) ileri görüşlülüğü, akıllı olmanın göstergelerinden biri olarak görmüş ve en akıllı insanın en ileri görüşlü olan kimse olduğunu buyurmuştur:

“Halkın en akıllısı, akıbetini en çok düşünenidir.”²⁸

Kurumdaki müdürlerin faaliyetleri ve girişimlerinin, belki de kurum için pek de hoş olmayacak sonuçları vardır. Bununla beraber müdürler ve mesuller-sorumlular, geleceği iyi okumalı ve girişimlerinin muhtemel sonuçlarını ve etkilerini öngörebilmelidirler. Böylece istenmeyen sonuçlardan korunabilirler. Bu yüzden Hz. Ali (a.s) ileri görüşlülüğün zaruretinin delilleri arasında sorunlardan korunmayı saymış ve şöyle buyurmuştur:

“İşin sonuçları üzerinde düşünen kimse, sıkıntulardan korunur.”²⁹

Acelecilikten ve Gevşeklikten Sakınmak

İşlerin, özellikle de geniş çaplı ve temel olanların yapılması, uygun bir giriş ve ortam gerektirir. Öyle ki eğer gerekli giriş yapılmaz ve ortam hazırlanmazsa o işe girilemez. Girişildiği takdirde de genellikle istenilen

²⁸ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 3367. Hadis.

²⁹ A.g.e., 8039. Hadis.

neticeye ulaşamaz. Gerekli hazırlıklar yapılmadan ve ortam hazırlanmadan işlerin yapılması makul ve mantıklı değildir. Bunun sonucunda kişinin veya kurumun birçok sorunla karşı karşıya kalması ve çok zarara uğraması da uzak bir ihtimal değildir. İşlerde acelecilik, iyi değildir ve yönetim sistemine sorun yaratır, aynı şekilde gevşeklik de iyi değildir ve fırsatların kaçmasına, imkânların heder olmasına ve zarara yol açar. Bununla beraber müdürler hem aceleden ve acelecilikten kaçınmalı ve gerekli şartlar temin edilmeden bir işe girişmemelidirler, hem de şartlar temin edilip ortam hazırlanırken, gevşeklik göstererek fırsatları kaçırmamalıdır. Hz. Ali (a.s) bu konu hakkında Malik Eşter'i uyarak şöyle buyuruyor:

“Kaçın, vakitleri gelmeden işleri yapmak için acele etmekten; işlerin yapılması mümkünken gevşeklik ve ihmalden; belirsiz işleri yapmak için inatçı ve açık olan işlerde zaaf göstermekten. Öyleyse her işi yerinde yap ve her işi vaktinde yerine getir.”³⁰

Akıldan nasiplenmek ve akıllı olmak, insanın hiçbir işi acelecilikle ve ölçüp biçmeden yapmamasını gerektirir. Bununla beraber, akıllı müdürler asla ölçüp biçmeden eylemde bulunmazlar ve eylemleri sırasında aceleci olma hatasına düşmezler. Çünkü doğru ve mantıklı yönetimin gereğinin, bir işe girişmeden önce o işin muhtelif yönlerinin ve açılarının düzgün biçimde araştırılarak ortaya konması olduğunu bilirler. Böylece işler kıvamına gelmeden, yanlış şekilde yapılmaz. Zira aceleci ve olgunlaşmamış işler, bilhassa yönetim işlerinde, çok ağır zararlara sebep olabilir ve birçok sorun ve hasar ortaya çıkarabilir. Elbette işler yapılırken acele ve acelecilikten sakınılması gerektiği gibi, gevşeklik ve ihmalden de sakınılmalıdır. Çünkü gevşeklik ve gecikme, fırsatların kaçınılmasına sebep olur ve fırsatın geri gelmesi, ya mümkün değildir veya çok zordur.

Kararlılık

Kararlılık ve şüphe duymamak, yönetimin başarısının temel şart ve gerekliliklerindendir. Bu nokta, kurumun başarısı, işlerinin yola koyulması, görevlerinin yerine getirilmesi ve önceden belirlenmiş hedeflerine

³⁰ Nehcu'l-Belağ, 53. Mektup.

ulaşması üzerinde önemli bir role sahiptir. Müdürün, özellikle önemli ve hayati konularda karar almadan ve girişimde bulunmadan önce düşünmesi, muhtelif açıları değerlendirilmesi, dikkatle incelemesi gerektiği doğrudur, ama konunun çeşitli açıları inceledikten ve uzmanlara danıştıktan sonra alınan karar üzerinde durarak işe başlaması da zaruridir. Bazı müdürler, karar alma ve uygulama aşamasında normalden fazla tereddüt etmektedirler. Bütün hazırlıklar yapıldıktan, gerekli tüm şartlar sağlandıktan sonra bile, kesin karar alma cesaretini gösterememekte veya karar alırken endişe duymaktadırlar. Bu durum, şüphe ve tereddüdün, kurumun bütün yapısına sirayet etmesine ve işlerin zamanında yapılamamasına sebep olmaktadır. Kurum, kendi görevlerini yapmaktan geri kalmakta ve planlanan hedefe ulaşamamaktadır. Hz. Ali (a.s) yersiz şüphe ve tereddüitten men ederek, şöyle buyuruyor:

“İlminizi cehalete ve yakininizi şüpheye çevirmeyiniz. Bildiğinizde amel edin ve yakın ettiğinizde yapın-uygulayın.”³¹

Hz. Ali'nin (a.s) bazı kararlarına dikkatle bakıldığında, her zaman meselenin muhtelif açıları göz önünde bulundurarak, mantıklı ve doğru bir karar verdiği görülmektedir. İmam, olayın çeşitli yönleri ve olası sonuçları aydınlığa kavuştuğunda ve de ortam karar vermek için uygun hale geldiğinde kesin bir kararlılıkla karar alıyor ve uyguluyordu. Kararını uygularken gevşeklik göstermekten de kaçınıyordu.

Zaman Ayarı

Sistem ve planlama, müdürün-yöneticinin başarısında müessir olan etkenlerden biridir. Çünkü kurum müdürünün bir taraftan çeşitli işleri ve görevleri vardır ve diğer taraftan zamanı kısıtlıdır. Bununla beraber, eğer bütün işlere yetişmek ve bütün görevlerini yerine getirmek isterse zamanını mantıklı bir şekilde bölmeye ve kurumun işlerini, hazırladığı zaman çizelgesine göre yapması gerekir. Müdürün, bu mühim esasa tevccüh etmeden görevlerini ve sorumluluklarını uygun bir şekilde ve zamanında yapması, aynı zamanda kendisinin ve kurumun başarısını garantilemesi uzak bir ihtimaldir. Hz. Ali (a.s) zaman ayarını ve planlamasını

³¹ Nehcu'l-Belağa, 274. Hikmet.

her zaman dikkate almış ve çalışanlarına da, bu hayati esasa riayet etmelerini tavsiye etmiştir. Malik Eşter'e yazdığı ahitnamenin bir bölümünde şöyle buyurmuştur:

“Her günün işini o gün yap. Zira her günün kendine mahsus bir işi vardır.”³²

Hz. Ali (a.s) ahitnamenin-sözleşmenin bu bölümünde Malik Eşter'e sistem ve zaman çizelgesi hazırlamasını tavsiye etmenin yanı sıra, işleri ertelememeyi ve bugünün işini yarına bırakmamayı da tembihliyor. Zira her gün için geçmiş günlerinkinden başka bir iş vardır ve gelecek günler de değişim halindedir. Yarının şartlarının değişmesi ve bugünün ertelenmiş işlerinin kesinlikle yapılamaması mümkündür. Bununla birlikte çeşitli faaliyetlerin yapılması için zaman ayarlaması ve uygun bir zaman çizelgesinin hazırlanması, müdürün başarısının temel şartlarından biridir. Sahip olduğu zamana göre işlerini ve faaliyetlerini düzenlemesi ve her bir işi yapmak için bir süre belirlemesi gereken, bizzat müdürün kendisidir. Böylece vakit yetmezliğiyle karşı karşıya kalmaz, bütün görevlerini en iyi şekilde yerine getirir ve kendisinin ve kurumunun başarısını garanti altına alır.

Yüce Gönüllülük

Yüce gönüllülük, ruhen ve fikren geniş bir kapasiteye, tahammüle ve çokça sabra sahip olmak anlamındadır. Bu, işlevsel ve başarılı bir yönetimin temel şart ve etkenlerinden biridir. Yüce gönüllülüğe ve yeterli kapasiteye sahip olmayan bir müdür, kurumun işlerini doğru ve mantıklı biçimde idare edemez ve kurumu amaçlanan hedefe doğru götüremez. Bir yapıyı, istenilen şekilde idare edecek kişinin tahammüle, kapasiteye ve yeteri kadar sabra sahip olması gerekir. Kapasitesiz, dar görüşlü ve tahammülsüz olmaktan kaçınılmalıdır. Emirü'l-Muminin Ali (a.s) yüce gönüllülüğü, işlerin idaresi için gerekli olan vesilelerden biri sayarak şöyle buyuruyor:

“İdare (yönetim) vesilesi ve aracı yüce gönüllülüktür.”³³

³² Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

³³ A.g.e., 176. Hikmet.

Kurumlar her zaman sorunlarla, zorluklarla ve muhtelif meselelerle yüz yüzedirler. Bu yüzden müdürler, bunları bertaraf etmek için doğru ve mantıklı şekilde hareket etmek zorundadırlar. Sorunlar ve zorluklar karşısında da ancak becerikli, sabırlı ve dayanıklı kimseler mantıklı bir çözüm bulabilirler. İşte bu sıfatlar, genel şekilde kendisine yüce gönüllük dediğimiz şeydir. Şu noktayı da zikretmemiz gerekir ki kişinin yönetim alanı ne kadar geniş olursa o kadar fazla yüce gönüllülüğe, kapasiteye ve sabra ihtiyacı vardır. Hz. Ali (a.s) çalışanlarına yüce gönüllülüğe, yüksek bir kapasiteye ve sabra sahip olmalarını tembihler ve onlara halkın ihtiyaçlarına teveccüh göstermelerini tavsiye ederdi. Sabır ve tahammülle onların istek ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışmalarını, bu alanda da kesinlikle kendilerini, halktan alacaklı görmemelerini, aksine onların hizmetçisi olduklarını kabul ederek, hilim ile halka daha fazla hizmet etmeye çabalamalarını buyururdu. Emirü'l-Muminin Ali (a.s) sadece çalışanlarına yüce gönüllülüğü tavsiye etmekle kalmazdı, kendisi onlardan daha fazla hoşgörü ve sabra sahipti. İslam toplumunun idaresini üstlendiği zaman da halkın geneline, hatta kendisine muhalif olanlara bile yüce gönüllülük, geniş görüşlülük, sevgi, hilim ve sabır gösterir; her türlü dar görüşlülük, kapasitesizlik ve tahammülsüzlükten kaçınırdı.

Yumuşaklık ve Hoşgörü

Kurumun başarıya ulaşması, müdürler ve çalışanlar arasında, samimi bir bağın kurulmasıyla mümkün olur. Bu bağ, çalışanların birbirine destek olmasını sağlamalıdır. Başka hiçbir etken, yumuşaklık ve hoşgörü gibi, müdürler ve çalışanlar arasında derin bir bağ oluşturamaz ve onların uyumunu garantileyemez. Müdürler, mülayimlikten başka bir yolla kendileri ve çalışanlar arasındaki mesafeyi kaldıramazlar, onların kalplerinin derinliklerine nüfuz edemezler ve onları kendi yanlarına çekemezler. Allah Teâlâ, bu mühim noktayı Peygamberine (s.a.a) hatırlatarak şöyle buyurmuştur:

“Allah'ın rahmetiyle onlara karşı yumuşak davrandın, yoksa kaba ve katı yürekli olsaydın mutlaka yanından ayrılıp giderlerdi.”³⁴

³⁴ Âl-i İmran/159.

Emiru'l-Muminin (a.s) yumuşaklık ve hoşgörüyü kendi hükümet ve yönetiminin temeline oturtmuştu. Çalışanlarına da her zaman toplumun idaresinde ve halkla ilişkilerde yumuşaklık ve hoşgörü esasını, ölçü edinmelerini ve mümkün olduğunca sert davranmaktan kaçınmalarını tavsiye ediyordu. Çalışanlarından birine yazdığı bir mektupta şöyle buyuruyor:

“Yumuşak davranmanın daha iyi olduğu yerde yumuşak davran ama sert davranılmadığında işlerin ilerlemediği yerde sert davran. (Tevazu) Kolunu kanadını halkın üzerine ger ve güler yüzle karşlarına çık. Onlara yumuşak huylu davranmayı adet edin.”³⁵

Hız. Ali'nin (a.s) yönetim anlayışında, yumuşaklık ve hoşgörünün özel bir konumu vardır. Öyle ki sert davranmanın gerektiği durumlarda bile yumuşaklık ve hoşgörüye teveccüh edilmesini zaruri görmüş ve böyle durumlarda bile hoşgöründen gaflet edilmemesi gerektiğini tembihlemiştir. İmam, aynı çalışanına şöyle buyurmuştur:

“Sertliği ve şiddeti, biraz yumuşaklık ve müsamahayla karıştır.”³⁶

Yumuşaklık ve hoşgörü, kurum müdürleri ve çalışanları arasında sağlam bir bağ ve derin bir dostluk kurulmasını sağlamaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar, müdürlerle samimi bir işbirliğine girmekte ve bu yolla kurumun hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Müdürlerin, kurumun hedeflerine ulaşmak için çalışanları kendileriyle işbirliğine teşvik etmeleri, yumuşaklık ve hoşgörü siyasetini benimsemeleri zaruridir. Kurumun başarısını garantilemek ve hedeflerini gerçekleştirmek için işlerini merhamet ve yumuşaklık üzerine kurmalıdırlar. Müdürler, çalışanlarla samimi ilişkilerin kurulduğu, muhabbet temeline dayalı bir siyaset uygulayarak onların kalplerine nüfuz etmeyi başarabilirler. Bu onların, müdürün beklentilerine ve isteklerine daha iyi cevap verebilmelerini sağlar. Aynı şekilde, yumuşaklık ve muhabbet üslubunun seçilmesi, muhalefetin ve gerilimin önünü alır ve var olan muhalefeti ve gerilimi de azaltır. Hız. Ali (a.s) muhabbet ve yumuşaklığın zarureti Malîk'e hatırlatarak şöyle buyuruyor:

“Reayaya karşı kalbini rahmet, muhabbet ve lütuf ile doldur. Vahşi bir hayvan gibi olup da onları yemeyi ganîmet sayma.”³⁷

³⁵ Nehcu'l-Belağa, 46. Mektup.

³⁶ A.g.e.

³⁷ A.g.e., 53. Mektup.

Çalışanların Malî İhtiyaçlarının Temini

Kurumlar, çalışanların hizmetleri karşısında maaş ve bazı imkânlar sunarlar. Eğer kurum, çalışanlarına yeteri kadar maaş verir ve maddi ihtiyaçlarını temin ederse, çalışanlar da daha iyi bir motivasyon ve içtenlikle çalışırlar. Doğal olarak da kurumun planladığı hedeflerine ulaşması için özel çaba sarf ederler. Hz. Ali'ye (a.s) göre çalışanların kâfi miktarda maaş almaları gerekir. Zira çalışanların münasip bir gelire sahip olması, fesadın önlenmesi ve ıslah ortamının oluşturulabilmesi için zaruridir. İmam (a.s), Malik Eşter'e yazdığı ahitnamenin paragraflarından birinde şöyle buyuruyor:

“Ve onlara (idarecilere) bolca rızık (maaş) ver.”³⁸

İdarecilerin uygun ve yeterli miktarda maaş ve imkâna sahip olması, hem çalışanlar hem de kurum için güzel ve olumlu etkileri ve de birçok faydaları ardından getirecektir. Nitekim İmam, idarecilerin maaşının artırılması tavsiyesini bazı faydalarıyla hatırlatarak şöyle buyurmaktadır:

“İşte bu (iş) onları, kendilerini ıslah etmeye teşvik eder, ellerinin altındaki mallara el uzatma ihtiyacı duymazlar ve senin fermanını kabul etmez veya emanete hıyanet ederlerse de üzerlerine bir hüccettir.”³⁹

Hz. Ali (a.s) ahitnamenin bu bölümünde çalışanlara uygun maaş ödenmesi için üç genel sebebe dikkat çekiyor:

1- İdareci yeterli miktarda maaş alırsa ve bununla yaşamını sürdürebilirse kendisini ıslah etmekle uğraşabilir. Elbette bu da kendisinin ve kurumun menfaatine olacaktır. Zira kendisini düzelten bir çalışan diğerlerinden daha iyi ve daha çok çalışır ve atandığı görevleri layıkıyla yerine getirir.

2- Yeterli miktarda maaşın ödenmesi, çalışanın rüşvet, zimmete para geçirme veya hırsızlık gibi mali fesatlara bulaşmamasını sağlar. Zira bu tür sapmalar çoğunlukla maddi baskılardan ve kişinin yaşamını sürdürecekt bütçeye sahip olmamasından kaynaklanır. Bu bütçe sağlanırsa kimse

³⁸ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

³⁹ A.g.e.

haysiyetini ve şerefini, ihtiyacı olmayan bir şey için tehlikeye atmaya yanaşmayacaktır.

3- Çalışanların mali ihtiyaçları giderilirse, müdürlerin ve mesullerin ellerinde ihlallere karşı koymak için, üst yönetim olarak kesin ve yeterli delilleri olacaktır. Çalışanlar hiçbir şekilde ihlal, gevşeklik veya muhalefet için bir bahane bulamayacaklardır.

Çalışanlarla Dertleşme ve Onlarla İlgilenme

Kurumların ve müesseselerin çalışanları, diğer insanlar gibi günlük hayatlarında sorunlarla ve sıkıntılarla karşılaşacaklardır. Bunlardan bazılarının halledilebilmesi, başkalarının fikrî ve maddî yardımını gerektirir. Şüphesiz bu gibi durumlarda kurumun ve müdürlerinin sorunlarına ortak ve bunların çözümüne yardımcı olmalarını beklerler. Bununla beraber bazen müdürlerin, çalışanlarıyla dertleşerek sorunlarını halletmelerine destek gerektiren şartlar oluşur. Çalışanların meseleleriyle ilgilenmek ve onlarla dertleşmek, ruhiyeleri üzerinde şaşırtıcı etkiler bırakır ve kurumun hedeflerine ulaşması için çalışma şevkleri artar. Çalışanlar, kurum müdürlerinin kendi zahmet ve çabalarının değerini bildiğini ve sorunlarına-sıkıntılarına ortak olduklarını hissettiklerinde, daha bir canla başla kurum için çalışırlar. Kurumun hedef ve görevlerini yerine getirmek için maksimum düzeyde çaba gösterirler.

Hız. Ali (a.s) Malik Eşter'in dikkatini bu konuya çekerek şöyle buyuruyor:

“Onların işleriyle, aynı anne ve babanın kendi evlatlarıyla ilgilendikleri gibi ilgilen.”⁴⁰

İmam, ahitnamenin bu bölümünde Malik'e aynı anne-babaların kendi evlatlarıyla dertleştiği ve işleriyle ilgilendiği gibi çalışanlarıyla ilgilenmesini ve onlarla dertleşmesini emrediyor. Çünkü müdür kendi çalışanlarına ilgi göstermez ve onlarla dertleşmezse, onlar da motivasyonlarını kaybeder ve vazifelerini yerine getirmek için çalışmaktan soğurlar.

⁴⁰ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

Çalışanlarla Doğrudan İrtibat

Müdür, haftalık veya günlük vaktinin bir bölümünü astlarıyla doğrudan irtibat kurmaya ayırırsa iki büyük faydasını görür:

1- Müdür bu yolla astlarının ihtiyaçlarından, sorunlarından ve sıkıntılarından haberdar olur ve gücü yettiğinde bunları halletmeye çalışır. Bu vesileyle çalışanların ruhiyesi daha fazla çaba gösterme yönünde takviye olur.

2- Çalışanların sorunlarıyla aşına olmaya ilaveten, müdür bu vesileyle kurumun sorunlarından da haberdar olur. Bunları çözmek için girişimde bulunması da kurumun başarısını ve ilerlemesini garantiler.

Müdürün çalışanlarla doğrudan irtibat kurması, kurumun ve çalışanların sorunlarının giderilmesinde işe yaradığı ve kurumun ilerlemesine katkı sağladığı gibi, müdürün çalışanlarla irtibat kurmayarak ayrı düşmesi de pek hoş olmayan sonuçlar doğurur. Müdürlerin çalışanlarından ayrı düşmesi, çalışanların ve kurumun vaziyetinden habersiz kalmasına sebep olur. Neticede bildirdikleri görüşler veya aldıkları kararlar gerekli itibarı ve dikkati taşımaz. Çünkü esasen onların gerçeklerinden habersiz olarak alınan kararlar akıllıca ve makbul olmayacaktır. Yol, hedeflerden sapmaya daha müsait olacaktır. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e halkla doğrudan irtibat kurmasını, sözlerine ve görüşlerine yakından kulak vermesini ve onlardan uzaklaşmaktan sakınmasını emretmiştir. İmam şöyle buyuruyor:

“Sakın ola uzun bir müddet için kendini halktan uzak tutmayasın!”⁴¹

Adalet

Adalet, Allah Teâlâ'nın sıfatlarından biridir. İlahi peygamberler ve evliya, onun doğru sözlü davetçileridirler ve halkı adaleti sağlamaya davet etmişlerdir. Değerli İslam Peygamberi (s.a.a) de diğer peygamberler gibi toplumda adaleti sağlamak için Allah Teâlâ tarafından görevlendirilmiştir. Allah Teâlâ adaleti her şeyden daha çok takvaya yakın görmüş ve bütün dindarları ve müminleri, kendilerinin ve yakınlarının zararına olsa bile adaleti ve insafı canlandırmaya davet etmiştir. Allah Teâlâ, toplumun ileri

⁴¹ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

gelenlerinin ve karar mercilerinin adaletli olmasını sever. Allah'ın mahbubu olan kimsenin (sevgisini kazananın) ise ruhuna ilahi inayet şelalesi akar ve Allah'ın sıfatları varlığında tecelli eder. Hz. Ali'nin (a.s) seçkin özelliklerinden biri adalet idi. O, bütün işlerinde, hatta en basit ve küçük olanlarında bile adaleti dikkate alırdı. Adalet, Hz. Ali'nin (a.s) bütün varlığını şöyle ki; düşüncesinden, sözünden, amelinden, hükümetinden ve yönetiminden, yargısına, halkçılığına, ailevi ve içtimai bağlarına kadar tümüyle kaplamıştı. İmam'ın (a.s) adaleti o kadar dakik ve derindi ki şöyle buyuruyordu:

“Allah'a yemin ederim ki, karıncanın ağzındaki arpanın kabuğunu alarak Allah'a isyan etmem karşılığında bana yedi iklimin altındakileri verseler yine de yapmam.”⁴²

Hız. Ali (a.s) bunlara ilaveten bizzat yönetimin ve hükümetin her alanında adaleti uyguluyordu. Çalışanlarına da bunu tavsiye ve tembih ediyordu. Malik Eşter'e yazdığı ahitnemenin bazı bölümlerinde, ona adaletle riayet etmesini emrederek şöyle buyurmuştur:

“Senin yanında işlerin en sevgilisi (güzeli) hak hususunda en mutedili ve adalet hususunda en kapsamlısı olsun.”⁴³

İtidal

İtidal, özellikle yönetim ve kurumsal birimlerin yönlendirilmesi hususunda önemli konulardan biridir. İfrat ve tefritten sakınma, konusuna dikkat edilmezse kurum iyi bir şekilde idare edilemez ve önceden belirlenmiş hedeflerine doğru yol alamaz. İslam dininin programları, önemli bir esas olan itidale dayalıdır. Bu esası dikkate almayan, aşırılık veya alakasızlığın her türlüşünden sakınmayan hiçbir program istenilen neticeyi sağlamayacaktır. Hız. Ali'nin (a.s) yönetim ve hükümet modeliyle ilgili siyerinin genel olarak incelenmesi, yaşamının tüm merhalelerinde, özellikle İslam toplumunun yönetiminde itidal esasına bağlı kaldığını ve kesinlikle ifrat-tefritten uzak durduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanlarına da işlerini itidal esasına uyarak yapmalarını, asla ifrat-tefrit vadisine

⁴² Nehcu'l-Belağa, 224. Hutbe.

⁴³ A.g.e., 53. Mektup.

yöneltmemelerini tembihliyordu. Esasen itidal konusu akli bir konudur. Akıl, işleri yapmanın en iyi yolunun itidal olduğu, ifrat ve tefrit yoluyla asla işlerin düzene sokulamayacağı ve hedeflere ulaşılamayacağı yargısına varmaktadır. Bu esasa göre Hz. Ali (a.s) bir taraftan itidali tavsiye etmiş ve şöyle buyurmuştur:

“İşlerde mutedil ol.”⁴⁴

Diğer taraftan da ifrat ve tefriti cahilliğin bir göstergesi saymış ve şöyle buyurmuştur:

“Cahili ancak ya ifrat ya da tefrit yaparken görebilirsin.”⁴⁵

⁴⁴ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 6116. Hadis.

⁴⁵ Nehcu'l-Belağa, 70. Hikmet.

İkinci Bölüm

Planlama





Planlamanın Tanımı

Planlama, bir köprü gibi, bugünü geleceğe bağlamaktadır. Herkes planlama yaparak, hedef belirleyerek ve bu hedefe ulaşma yollarını öngörerek, doğru bir yöne hareket edebilir ve gereken başarıya ulaşabilir. Planlama, kurumların temel esaslarından biridir. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçladıkları sonuçlara ulaşabilmeleri, bir planlamaları olmadan mümkün değildir. Kurumda planlamanın olmaması, kurumun başarısızlığını ve üstlendikleri görevleri layıkıyla yapamamalarını beraberinde getirir. Yönetim alanındaki yazarların ve uzmanların her biri, planlamayla ilgili kendilerine has tanımlamalar yapmışlardır.

Yönetim alanının meşhur uzmanlarından biri olan Peter Drucker¹, planlamayı şöyle tanımlamaktadır: Planlama, geleceğe dair edinilmesi mümkün olan en iyi bilgilerle, stratejik kararların alınması sürecidir. Planlama, bu kararların yerine getirilmesi için yapılacak çalışmaların düzenlenmesi ve elde edilen sonuçların beklenenlerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi yoluyla, tüm bu sürecin okunmasıdır.² James Stoner³, Edward Freeman⁴ ve yönetim konusunda uzman diğer iki kişi de planlamayı şöyle tanımlamaktadır: Planlama, hedeflerin ve bu hedeflere ulaşma yollarının belirlenmesi sürecidir. Cyril Hudson'a⁵ göre planlama, gelecekte muayyen

¹ Practice, s. 57.

² Drucker, Peter, Management Theory.

³ Stoner, James.

⁴ Freeman, Edward.

⁵ Hudson, Cyril, Management, s. 186.



bir zaman diliminde ve belli bir bütçe ile belirlenmiş sonuçları garantileyen operasyonların yapılması için yollar bulunmasıdır.⁶

Bu tanımların ve planlamayla ilgili sunulan diğer tanımların tahliyle, iki önemli neticeye varılabilir: İlki, planlamanın iki temel esası olduğudur; hedefin belirlenmesi ve hedefe ulaştıracak yolların öngörülmesi. İkincisi, planlamada her zaman şu iki önemli noktanın dikkate alınması gerektiğidir; belli bir zaman dönemi belirlemek ve belli bir bütçeye sahip olmak. Bununla beraber planlamayı muhtasar ve genel bir ibareyle şöyle tanımlayabiliriz: Planlama, belli bir zaman diliminde ve belli bir bütçeyle gerçekleştirilecek olan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma yollarının öngörülmesidir.

Planlamanın Önemi ve Zarureti

Planlama, yönetimin temel esaslarından biri olarak, müdürlerin mühim ve hayati vazifelerinden biridir ve kurumların ilerlemesi, başarısı ve müdürlerin işlevselliği ve etkinliği üzerinde çok önemli bir role sahiptir. Müdürler her zaman kendilerinin ve kurumlarının işlevselliğini arttırmak isterler. Şüphesiz onların bu çabaları, planlama faaliyeti olmadan istenilen sonuca ulaşmayacaktır. Çünkü bir kurumda planlamanın olmaması, doğru ve dakik planlamaların yapılmaması, kurumun hedeflerinin ve bunlara ulaşma yollarının ve araçlarının da belirlenmediği anlamına gelmektedir. Kurumun hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yolları, belirlenmediğinde de etkinlik ve işlevsellik tahakkuk etmeyecektir. Herhangi bir işe girişmeden önce, planlama yapılması zarureti ve sahip olduğu önem, aklın kabul ettiği bir gerçektir. Muhtelif yönleri araştırılmadan ve bir planlama yapılmadan girişilen işlerin, akıl noksanlığını veya bu büyük ilahi nimetten doğru ve uygun biçimde yararlanılmadığını gösterdiği açıktır.

Hız. Ali (a.s) planlama konusunun aklî olduğunu tekit ederek şöyle buyuruyor:

“Tedbirden daha akıllıca bir şey yoktur.”⁷

⁶ Hudson, Cyril, Management, s. 186.

⁷ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10445. Hadis.

Planlama gibi, kişinin akıllı olduğunu gösteren başka bir şey yoktur. İmam (a.s) bu sözüyle planlamanın, insanın akıllı ve aklının kâmil olduğunu gösteren en sağlam ve en açık delil olduğunu buyurmaktadır. Değerli konuşmalarından birinde, planlamanın akli olduğuna değinerek şöyle buyurmuştur:

“İsraftan kaçınmak ve iyi planlama yapmak aklın nişanesidir.”⁸

Bu önemli konuya dikkat etmemek ve aklın, bir işe girişmeden önce planlama yapılması gerektiğini söyleyen sesine kulak vermemek, kurum için hoş olmayan sonuçlar doğurabilir. Kurumun önemli ve kader belirleyici işlerinde de bu dikkatsizlik olur ve planlama yapılmazsa, kurumun fiyaskoya, iflasa ve dağılmaya maruz kalması kaçınılmaz olacaktır. Elbette dikkat edilmelidir ki sadece planlama yapmak, başarılı olunacağı anlamına gelmez. Kurumun başarısını ve ilerlemesini sağlayacak olan esaslı, mantıklı ve kurumun imkân ve şartları göz önünde bulundurularak hazırlanmış olan planlamadır. Esaslı ve uygun olmayan planlama, kurumun ilerlemesine yardımcı olmayacağı gibi, dağılmasına bile sebep olabilir. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) bu önemli noktayı şöyle beyan ediyor:

“Tebdirin (planlamanın) kötülüğü (ve uygunsuzluğu) dağılma sebebidir.”⁹

Aynı şekilde İmam, tedbirsizliği yok olma sebebi görerek şöyle buyuruyor:

“Tedbiri kötü olan kimse daha çabuk yok olur.”¹⁰

Planlamanın Etkileri ve Faydaları

Planlama, kurumda yönlendirme ve rehberlik rolünü üstlenmenin yanında, kurum müdürlerine kurumun kaynak ve imkânlarından doğru ve faydalı biçimde yararlanma fırsatını da vermektedir. Planlama, doğru karar almaları için, müdürlere yardımcı olabilir. Fırsatları ve tehdit unsurlarını zamanında tespit ederek fırsatlardan gerektiği gibi faydalanmalarını ve tehditlere zamanında karşı koyabilmelerini sağlar. Emiru'l-Muminin

⁸ Gureru'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 9320. Hadis.

⁹ A.g.e., 5571. Hadis.

¹⁰ A.g.e., 7906. Hadis.

Ali (a.s) çeşitli durumlarda planlamanın faydalarına ve olumlu etkilerine işaret etmiştir. Bunlardan bazılarını özetleyelim:

1- Hata ve Sapmaların Önlenmesi:

Kurumlarda planlamanın önemli faydalarından biri, kurumda yapılması gereken işler hakkında yeterli inceleme ve mütalaada bulunabilmeleri için müdürlere yardım etmesidir. Bunların muhtelif yönlerini, etkilerini ve sonuçlarını öngörebilir ve bu vesileyle kurumu sapma ve yanlışlardan koruyabilirler. Kurumlarda hata ve sapmalar, yapmak istedikleri işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarında, işin akıbetini öngöremediklerinde ortaya çıkar. Bununla birlikte, planlama, kurumun hata ve sapmaya maruz kalmasını engelleyecektir. Zira planlama, kurumun bir işe girişmeden önce o işi mütalaa etmesini, yapılması durumunda olası etki ve sonuçlarını öngörmesini ve bilinçli olarak işe başlamasını gerektirir. Bu mesele, kurumun sapmalara ve hatalara düşmekten korunmasını sağlar. Ehl-i Beyt yönetiminde bu nokta üzerinde durulmuştur. İmam (a.s) şöyle buyuruyor:

“İşe başlamadan önce tedbir (ve planlama), hata ve sapmalardan korur.”¹¹

2- Verimliliğin Artması:

Kurum her zaman kaynaklarını ve imkânlarını uygun ve verimli kullanmaya çalışır. Kurumun kaynaklarının ve imkânlarının sınırlı olması, bu çabayı gösterme zaruretiyi iki katına çıkarır. Kurum yönetiminin dikkatini, her zaman kurumun mevcut kaynaklarını layık olduğu şekilde kullanmaya yöneltir. Açık ki kurumun kaynaklarının doğru şekilde kullanılabilmesi, müdürlerin kurum kaynak ve imkânlarını kurumun muhtelif departmanlarına dakik bir planlama yaparak dağıtmasıyla mümkün olabilir. Ancak bu şekilde mevcut kaynak ve imkânların heder olmasının önüne geçilebilir. Zira etkili ve işlevsel bir planlamanın gölgesinde kurumun aktif ve potansiyel kaynakları doğru bir şekilde tanınabilir ve gereken verimin alınması için çalışılabilir. Bununla beraber planlama, kurumun verimliliğini artırır, kurumların ve müdürlerin mevcut kaynak ve

¹¹ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 1482. Hadis.

imkânlardan doğru şekilde faydalanmalarına yardım eder ve kaynak sıkıntısı çekmelerinin önüne geçer. Emiru'l-Muminin (a.s) bir konuşmasında, bu hakikati zikrederek şöyle buyuruyor:

“İyi bir tedbirle (planla) fakirlik (kaynak sıkıntısı) çekilmez.”¹²

Bu sözden şunu anlıyoruz ki planlama sadece kurumun mevcut kaynaklarının boşa gitmesini önlemekle kalmaz, kurumun başka kaynak ve imkânlarla ulaşmak için çalışmasını da sağlar. Zira her kurumun, aktif kaynaklarına ilaveten potansiyel kaynakları da vardır ve sadece esaslı ve dakik bir planlamayla bunlara ulaşabilir ve de verimlilik oranını olabildiğince arttırabilir. Kaynakların ve imkânların, kurumun etkinliği ve işlevselliği üzerinde çok etkisi olduğu açıktır. Kurumun ne kadar fazla kaynağı ve imkânı olursa başarı ve ilerleme oranı da o ölçüde artacaktır. Lakin kuruma kaynaklardan ve imkânlardan daha çok yardım edecek olan, mevcut kaynakların ve imkânların verimli ve etkin kullanımıdır.

Bu, Hz. Ali'nin (a.s) başka bir konuşmasında zikrettiği bir noktadır ki şöyle buyurmuştur:

“Tedbir ile kullanılan az bir imkân, israf edilen fazla imkândan daha kalıcıdır.”¹³

Emiru'l-Muminin (a.s) konuşmaların birinde, doğru ve esaslı planlamanın, imkânları ve kârı artıracak bir ortam hazırlayacağını, tedbirsizliğin ise birçok imkânın ve sermayenin kaybedilmesine yol açacağını söyleyerek şöyle buyurmuştur:

“İyi tedbir (planlama) az malı (ve imkânı) çoğaltır, kötü tedbir (planlama) ise çok malı (ve imkânı) yok eder.”¹⁴

Bununla beraber kurum müdürleri, imkânlardan verimli ve etkin şekilde faydalanabilmek için doğru bir planlama yapmaya ekstra özen göstermelidirler. Haddinden fazla kaynak edinip sonra bunları israf etmemelidirler.

¹² Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10920. Hadis.

¹³ A.g.e., 1948. Hadis.

¹⁴ A.g.e., s. 4833. Hadis.



3- Tehditlere Karşı Koyabilmek:

İleri görüşlülüğün ve planlamanın olumlu etkilerinden biri, tehditlere karşı koyarak uygun tepkilerin verilebilmesi ve istenmeyen sonuçlardan korunmaktır. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) şu sözleriyle bu önemli faydayı hatırlatmıştır:

“(İşlerin) Sonuçlarına bakarak felaketlerden korunulur.”¹⁵

Planlama ve ileri görüşlülük, kurumun önüne çıkan fırsatları değerlendirmesine yardımcı olurken, kuruma, varlığını ve temel hedeflerini tehdit eden tehlikelerle de doğru ve akılcıca savaşma imkânı verecek, hazırlığa sahip olmasını sağlamaktadır. Zira planlama sürecindeki önemli işlerden ve temel adımlardan biri, kurumu tehdit edebilecek, kurum için tehlike yaratabilecek, sorun ve tehlikelerin doğru tanımlanmasıdır. Bu yolla kurum, bunlara doğru ve esaslı şekilde karşı koyabilme üzerinde çalışabilir ve kurum için istenmeyen ve beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını önleyebilir.

4- Etkili kararlar Alınmasına Yardım Etmesi:

Planlamanın ve ileri görüşlülüğün etkilerinden bir diğeri, etkili karar alımına yardım etmesidir. Karar almanın, başarılı ve müessir olması birçok etkene bağlıdır. Lakin bu etkenlerin en önemlilerinden biri, karar almadan önce planlama yapılması ve ileri görüşlü olunmasıdır. Planlama, kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma yollarının öngörülmesi demektir. Kurumun hedeflerini bilmenin ve bu hedeflere ulaşma yollarına aşina olmanın, karar alma sürecinin belirsizliklerini ortadan kaldıracığı açıktır. Neticede, karar alma daha kolay olur, kuvvetli ve zayıf noktalar şeffaflaşır ve kararların kurumun genel hedeflerinden ve siyasetlerinden bilinçsizce sapma oranı büyük ölçüde azalır. Bu mesele, planlamanın özel önemi ve değeri yanında, karar alma ve planlama arasındaki derin ilişkiyi de göstermektedir. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) karar alma ve planlama arasındaki ilişkiyi ifade ederken şöyle buyurmaktadır:

“Karar almanın temeli ileri görüşlülük ve neticesi zaferdir.”¹⁶

¹⁵ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 4833. Hadis.

¹⁶ A.g.e., 3095. Hadis.

İmam'ın bu sözlerinden, karar almanın başarılı ve etkili olması ve de kurumun başarısını ve ilerlemesini sağlaması için öncesinde, planlama yapılması gerektiğini, karar almadan önce ileri görüşlü olunması lazım geldiğini anlıyoruz.

5- İç huzur:

Esaslı ve doğru bir planlama, iç huzur ve güven sağlar. Birçok davranış bozukluğunun ve ruhsal sıkıntıların ortaya çıkmasını engeller. Zira dakik bir planlamayla söz konusu meselenin bütün boyutlarını ve açılarını incelemek, tam bir bilgiyle, işin sonuçlarını öngörerek iç huzura ve güvene kavuşmak mümkündür. Neticede işin nasıl ilerleyeceğine dair endişe ve muhtemel tehditlerden, korku duyulmayacak veya en azından bunlar olabildiğince azalacaktır. Hz. Ali (a.s) ileri görüşlülüğün değerli sonuçlarından birinin bu nokta olduğunu buyurmuştur:

“İleri görüşlülük (ve planlama) ardından kalp huzurunu ve itminanı getirir.”¹⁷

Şüphesiz kurumun en temel ve en hayati unsurları, kurumun insan kaynaklarıdır. Eğer bir kurumun, işleri ve hedeflerine ulaşmak için belli bir programı olursa, kurumun insan kaynakları, yani müdürler ve çalışanlar daha fazla huzur ve itminan-eminlikle işlere yönelirler, endişeye ve başıboşluğa kapılmazlar. Neticede daha fazla istek ve itminanla faaliyetlerinin sürekliliği sağlanır. Bu durumda kurumun başarısı ve etkinliği büyük ölçüde artar.

6- Kurumun Sorunlarının Halledilmesine Yardımı:

Kurumda muhtelif sorunların olması doğaldır. Her kurum, hedefleriyle paralel olarak muhtelif meselelerle yüz yüzedir. Kurum, sorunlarını önceden öngörebildiyse veya sorunlarla karşılaştığında uygulayacağı bir plana sahipse sorunların başarıyla halledilme oranı yükselecektir. Ancak kurum, sorunlarla karşı karşıyayken elinde de hâlihazırdaki sorunu çözmek için esaslı bir plan veya mantıklı bir çare yoksa sorunlar dalla-

¹⁷ Hekimî, Muhammed Rıza, el-Hayat, c. 1, s. 162.



nıp budaklanacak ve çözüm hususunda aciz ve çaresiz kalacaktır. Hz. Ali (a.s) bu noktayla ilgili şöyle buyuruyor:

“Akıbetini düşünmeden işe giren kimse, muhakkak kendisini ağır musibetlerle karşı karşıya bırakmıştır.”¹⁸

Buna göre planlama yapmanın güzel özelliklerinden biri de kurumun gelecekte karşılaşılabileceği sorunları öngörmesi ve bunlara karşı koyabilmek için yöntemler sunması, kurumun, kurumsal sorunlarla karşılaşmasını önlemesidir.

7- Pişmanlıktan Koruması:

Planlamanın ve ileri görüşlülüğün diğer olumlu etkilerinden biri de kişiyi ve kurumu pişmanlıktan korumasıdır. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“İşe başlamadan plan yapmak, pişmanlıktan korur.”¹⁹

Eğer her işi yapmadan önce o işin çeşitli yönleri araştırılsa ve yapılması için doğru ve mantıklı bir plan çizilerek nihai hedef belirlense, bu hedefe ulaşma yolları ve gerekli kaynaklar öngörülse, hedeflere ve amaçlara ulaşma ve başarı ihtimali artacak ve hata oranı düşecektir. Neticede, kişi veya kurum pişmanlık yaşamayacaktır. Bunun aksine, kişi veya kurum, yapacağı işler ve faaliyetlerin çeşitli boyutları üzerinde tefekkür etmeden girişimlerine başlarsa, çeşitli yönlerini araştırmadığı, gerekli mü-talaalarını yapmadığı işlerle meşgul ve bu faaliyetler genel planlarda tanımlanmamış olursa, şüphesiz başıboşluğa düşecek, hata oranı yükselecek ve böyle bir ciddiyetsizliğin neticesinde pişmanlığın olması, pek de uzak bir beklenti olmayacaktır.

Planlamanın Temel Unsurları

Giriş

Söylendiği üzere planlama, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere belirli bir zaman içinde belli bir bütçeyle ulaşma yollarının öngörülmesidir.

¹⁸ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 2777. Hadis.

¹⁹ A.g.e., 1417. Hadis.

Aynı şekilde şu da söylendi: Hedeflerin belirlenmesi ve amaca ulaşmak için gerekli imkânların ve yolların öngörülmesi, planlama sürecinin iki temel unsurudur ve bu süreçte önemli role sahiptirler.

Peter Drucker'a²⁰ göre bir müdürün çalışması iki ölçü baz alınarak değerlendirilmelidir: Etkinlik²¹ (konuları doğru ve uygun seçme gücü) ve işlevsellik²² (işleri liyakatli ve uygun yapma gücü). Drucker, bu iki ölçü arasından etkinliğin çok daha önemli olduğuna inanmaktadır. Zira, yanlış hedefler seçilirse, işlevsellik ölçüsüyle bunun telafi edilmesi mümkün değildir. Bu iki ölçü, planlamanın iki temel yönüdür. Yani, doğru hedeflerin belirlenmesi ve sonra bu hedeflere ulaşmak için doğru yolların seçilmesi.²³ Bununla beraber, hedef belirlemenin ve bu hedeflere ulaşma yollarının öngörülerek seçilmesinin, planlamanın iki temel sütunu olduğu ve planlama sürecinde hayati role sahip olduğu söylenebilir. Bu iki konunun muhtelif açılarıyla aşına olmak ve önemlerini anlamak için bu bölümde daha ayrıntılı bir şekilde işleyeceğiz.

1- Hedef Belirleme

Açıklama

Planlama sürecinde, önemli ve hayati olan ilk nokta hedef veya hedeflerin belirlenmesidir. Hedefler, planlamanın temel unsurudur ve bunlara ulaşmak için planlar çizilir, sonra icra edilirler. Kurum müdürlerinin, bütün işleri ve vazifeleri, bu hedeflere ulaşma amaçlı planlama, karar alma, organizasyon ve kontroldür. Yani hedefler, planlamanın kaynağı ve müdürlerin bütün işlerinin ve vazifelerinin ana çekirdeğidir. Aynı şekilde, kurumsal hedefler kurumun faaliyetlerine, çalışmalarına ve hareketine yön verir ve onları belli bir çizgide ilerletirler. Yönetim alanındaki bazı uzmanlar ve yazarlar, hedefleri ve kurumdaki rollerini, bu şekilde açıklıyorlar. Hedefler, kurumun nereye gitmesi ve ne elde etmesi gerektiğini ortaya koyar. Aynı şekilde hedefler, müdürlere kurumun amaçlarına

²⁰ Drucker, Peter, Management; Freeman, James, Stoner, Edward, Management, s. 186.

²¹ Effectiveness

²² Functionality Efficiency

²³ Bovee, Cortland ve diğerleri. Goal Setting

uygun programlar hazırlayarak, bu hedefleri gerçeğe dönüştürme imkânı vermektedir.²⁴ Aslında kurum hedefinin, kurumun ulaşmayı amaçladığı, bir tür istenilen durum olduğu söylenmelidir. Bu alanda üst yönetimin temel rolü, büyük hedefin ve kurum stratejilerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma yönündeki stratejileri uygulayabilmek için uygun ortam ve şartların oluşturulmasıdır. Kurumun etkinliğini ölçmek amacıyla, önce kurumun hedefleri tanımlanmalı, sonra gidişatı değerlendirilmelidir. Zira kurumun etkinliği, kurumun amaçladığı hedeflere yaklaşma derecesi veya oranıdır. Bütün kurumlar, bir aşamada zaman belirlemelidir. Böylece hedeflerine ulaşma yönünde neler yaptıklarını ve ne ölçüde başarı elde ettiklerini anlayabilirler.

Hedef esasına göre yönetim²⁵, Peter Drucker'ın²⁶ tasarladığı ve 1950'lerden beri kurumsal hedeflerin belirlenmesinde kullanılan tanınmış yöntemlerdendir. Bu yönetim şekli, çalışanların katılımı felsefesine dayalıdır. Çalışanların katılımı, müdürler ve çalışanlar arasındaki irtibatı güçlendirecek ve neticede onların meslekî motivasyonlarını arttıracaktır. Bununla beraber, hedef esasına göre yönetim için çok iyi ve açık bir teşhise ve müdürlerle çalışanlar arasında irtibat kurulmasına ihtiyaç vardır. Hedef esasına göre yönetim modeli, kurumların hedeflerine yaklaştıkça etkinleşecekleri noktası üzerinde de durmaktadır. Kurumun hedefleri belli olmazsa, kurumun hareket edeceği çizgi de belli olmayacaktır. Kurumun hareket çizgisi ve faaliyetlerinin yönü, belli olmadığı zaman da belirsizlik ve başıboşluk kurumu kaplayacak ve çalışanlar ne yapacaklarını bilemeyeceklerdir. Şüphesiz, bu mesele ardından kurumun etkinlik oranının azalmasını getirecektir.

Hedef belirlemenin zarureti ve kurumsal hedefleri belirlemeyle ilgili, Emiru'l-Muminin Hz. Ali'nin (a.s) ameli siyerine bakabiliriz. İmam görünürdeki o kısa hükümeti döneminde ne zaman birisini idareci veya temsilci unvanıyla bir bölgeye gönderse, beklentilerini gerçek biçimde o kişiye aktarıyordu. Ulaşması için çalışması gereken hedefleri belirliyordu. İmam, esas hedeflerini ve vazifelerini açık ve dakik olarak anlatıyor, genellikle de yazıya döküyor ve bir mektup şeklinde bölge

²⁴ Freeman, Edward, Management, s. 207.

²⁵ Stoner, Management; by Objective (MBO).

²⁶ Drucker, Peter, Management.

alışanlarının, muhtelif şehirlerin veya ordu komutanlarının ihtiyarına sunuyordu. Rivayet kaynaklarında ve tarihî metinlerde, bu mektupların birçok örneğı zikredilmiştir. Değerli Nehcu'l-Belağâ kitabında da bu mektuplardan birkaç tanesi vardır. Bunların en kâmil ve kapsamlı olanı da İmam'ın, kendisini Mısır valisi unvanıyla atamaya karar verdiğinde Malik Eşter'e hitaben yazmış olduğı mektuptur. İmam bu ayrıntılı mektupta –ki Malik Eşter Ahitnamesi diye meşhurdur- esas hedeflerini ve Malik'ten beklentilerini aydınlığa kavuşturmuş, kapsamlı ve açıklayıcı bir biçimde görevlerini ve yetkilerini zikretmiştir. İmam mektubun ilk bölümünde genel hedefleri ve esas görevleri anlatarak şöyle buyuruyor:

“Bu, Allah'ın kulu, müminlerin emiri Ali'nin, o bölgenin vergisini toplamayı, düşmanlarıyla savaşması, halkını düzene sokması ve şehirlerini onarması için Malik bin Haris Eşter'i Mısır'a vali tayin ettiğinde ona verdiği fermanıdır.”²⁷

Hiz. Ali (a.s) mektubun bu bölümünde Malik Eşter'i Mısır'a atayıp göndermesinin esas sebebinin vergi toplamak, düşmanlarla savaşmak, halkın işlerini düzene sokmak ve o bölgenin şehirlerini yapılandırmak olduğunu ilan etmiş ve mektubun devamında Malik Eşter'in görevlerini ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli yöntemleri açıklamıştır.

Hedef Belirleme Zarureti ve Önemi

Hedef; kurumun bütün faaliyetlerinin kendisine yöneldiğı ve bütün çabaların ona ulaşmak için gösterildiğı bir noktadır. Buna göre hedef, kurumun esas yönünü ve hareket çizgisini belirleyicidir, kurumun ulaşmayı istediğı nihaî neticedir. Hiç kimsenin veya kurumun kaynakları ve imkânları sınırsız değildir. Bu yüzden, her kişi ve kurumun kaynaklarını, imkânlarını ve güçlerini göz önünde bulundurarak ve çeşitli siyasi, toplumsal, ekonomik ve kültürel şartları da dikkate alarak, belli ve açık hedef veya hedefleri kendisi için tanımlaması, bütün faaliyetlerini ve çalışmalarını da o hedeflere ulaşma yönünde yapması gerekmektedir. Hiz. Ali (a.s) bu esas noktayı hatırlatarak şöyle buyuruyor:

²⁷ Nehcu'l-Belağâ, 53. Mektup.

“Senin düşüncen her şeyi kapsayamaz; öyleyse onu, olabilecek önemli şeyler için sakla.”

Hedef belirlemenin ve tanımlamanın zaruretini ve de planlamanın özel önemini ispatlayacak birçok delil vardır. Burada sadece birkaç tanesine değineceğiz:

1- Kurumun ilerleyeceği yolun belirlenmesi:

Hedef belirlenmesi gerektiğine dair delillerden biri, hedeflerin zaten kurumun ilerleyeceği yönü belirlemesi ve kurum çalışanlarının çaba gösterecekleri yolu aydınlatıyor olmasıdır. Kişiler ve kurumlar, hedefe sahip olmadan şaşkın ve başıboş kalırlar. Bu durumda, çevresel değişimler karşısında, gerçekten neyi elde etmek istediklerini bilmeden çalışır, faaliyet gösterirler. Hedef belirlenmesiyle, kişiler ve kurumlar, motivasyonel etkenleri tespit ederler ve ilham veren kaynakları ortaya çıkarırlar. Bunu yapmak, karşılaşacakları engelleri ve kısıtları aşmalarına yardım eder.²⁸ Hz. Ali (a.s) hedef belirlemenin zaruretini ve önemini anlatırken, bu zaruretin delillerinden birinin kişilerde motivasyon oluşturmaları olduğunu şöyle ifade ediyor:

“Çabalar ve gayretler, hedefler ölçüsündedir.”²⁹

Buna göre eğer açık ve belirli hedeflere sahip olunursa, kişi ve kurumların o hedeflere ulaşmak için çalışma motivasyonları daha fazla olacaktır.

2- Odaklanma:

Her kurumun veya kişinin, bir hedefe veya hedef gurubuna ulaşmak için kullanacağı imkânlar ve kaynaklar sınırlıdır. Bir hedef veya birbiriyle bağlantılı bir hedefler gurubu seçilerek, kısıtlı imkânların nasıl kullanılacağı ve öncelikler belirlenebilir.³⁰ Kurum için belli ve açık hedefler belirlendiğinde, kurumun ilerleyeceği yol ortaya çıkar ve bütün çalışmalar o hedeflere yönelir. Kurumun faaliyetleri de amaçlanan hedeflere ulaşma yönünde odaklanacaktır. Özel hedeflere ulaşma amacıyla çalışmaların ve

²⁸ Stoner, James, Freeman, Edward, Management, s. 186.

²⁹ Gurur'u'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 4277. Hadis.

³⁰ Stoner, James, Freeman, Edward, Management, s. 186.

faaliyetlerin odaklanması, kurumu başıboşluktan ve dağınıklıktan kurtarır ve ilerlenecek açık bir yol gösterir. Kurumlar, çeşitli kısıtlamalarla karşı karşıyadırlar. Kaynak ve imkân kısıtı, insan gücü kısıtı, zaman kısıtı ve diğer kısıtlar gibi; her biri kurumu bir şekilde sorunla karşı karşıya bırakan kısıtlamalar vardır ve bunlar kurumun ilerleyeceği yolun ve hedeflerinin belirlenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) birçok kereler, belli işler üzerinde odaklanmanın zarureti ve dağınık iş yapmaktan kaçınılması hususunu hatırlatmıştır. Konuşmalarından birinde bu hususta şöyle buyuruyor:

“Senin için mühim olmayan şeyi bırak ve mühim bir işle meşgul ol. Bu seni kurtaracaktır.”³¹

Bununla beraber kurumun kendisine belli ve açık hedefler belirlenmesi ve çalışanların bütün faaliyetlerini bu hedeflere ulaşmak için yönlendirmesi gerekir.

3- Karar almak için çerçevenin belirlenmesi:

Kurum için açık ve gerekli hedeflerin belirlenmesi ve tanımlanması, kurum müdürlerinin karar alırken dayanacakları temellere sahip olmalarını sağlayacaktır. Kurum müdürleri, karar almak için açık bir çerçeve çizerek olurlarsa karanlıkta yürümekten ve başıboşluktan kurtulacak, uygun ve yerinde kararlar alacaklardır. Bu yolla kurumu başarıya ve ilerlemeye götüreceklerdir.

4- İlerleme ölçüsünün belirlenmesi:

Belli bir zaman içerisinde, ulaşılması planlanan açık ve ölçülebilir bir hedef, standart bir uygulamaya dönüşür. Kişilere ve müdürlere kendi ilerleme oranlarını değerlendirme imkânını verir. Bu yüzden hedefler, kontrol sürecinin temel bir parçasıdır. Bu süreç, faaliyetlerin ve programların hedeflere ulaşma yönünde ilerlediğini gösteren süreçtir.³² Kurumsal hedefler, ölçü ve standart görevini görürler. Nitekim bu vesileyle kurumun ve çalışanlarının ilerleme ve başarı ölçüsü değerlendirilip ölçülebilir.

³¹ Stoner, James, Freeman, Edward, Management, s. 186.

³² Stoner, James, Freeman, Edward, Management, s. 186.



Hedefin Şartları ve Özellikleri

Yönetim uzman ve teorisyenlerinden biri, hedefleri açıklarken ve özelliklerini anlatırken şöyle diyor: “Kurumun nihai bir hedefinin olması gerekir, geçici değil. Hedefler belli olmalı ve iyi tanımlanmalıdırlar ki çalışanlar bunları net bir şekilde görebilmelidirler. Hedeflerin tartışmalı olmasından kaçınılmalıdır.”³³ Hedef, kurumlarda eksen rolü oynadığından ve kişi ve kurumun bütün çalışmalarını yönlendirdiğinden dolayı, bu önemli rolü kurumda en iyi şekilde ifa edebilmesi için bazı özellikleri bünyesinde barındırması gerekir. Hz. Ali'nin (a.s) değerli konuşmalarında, üzerinde durulan bu özelliklerden bazıları şunlardır:

1- Büyük ve iddialı olmak:

Hedef için zikredilebilecek ilk önemli özellik, hedefin büyük ve iddialı olmasıdır. Çünkü büyük hedefler, kişilerin çalışma motivasyonlarını daha fazla arttıracak, bunun neticesinde performans düzeyi de artacaktır. Büyük hedeflere sahip olmak, Ehl-i Beyt İmamları'nın (a.s) rivayetlerinde ve konuşmalarında üzerinde durdukları ve tavsiye ettikleri konulardandır. Belki de bu kadar üzerinde durmalarının asıl sebebi, büyük hedeflere sahip olmanın, o hedeflere ulaşma yönünde kişilerin çalışma arzu- larını arttıracak olmasıdır. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) bu noktayı açıklarken şöyle buyuruyor:

“Bir insanın himmeti (çabası) hedefi kadardır.”³⁴

Bununla beraber öngörülen hedefler ne kadar büyük olursa, kişiler daha fazla motivasyona sahip olurlar ve o hedeflere ulaşmak için birkaç kat fazla çaba gösterirler. Çünkü büyük hedeflere ulaşmak daha zordur ve daha fazla çaba gerektirir. Neticede hedefler ne kadar zor olursa, performanslar da daha üst düzeyde olacaktır. Çalışanlardan biri zor bir işi üstlendiğinde de söz konusu hedefe ulaşmak için neredeyse elinden gelen her şeyi yapacaktır.³⁵ Diğer bir deyişle hedefler ne kadar büyük ve iddialı olur ve onlara ulaşmak daha fazla çalışmayı gerektirirse, kurum çalışanları bütün güçlerini o hedeflere ulaşmak için kullanacaklardır. Bu

³³ Stoner, James, Freeman, Edward, Theory Organization, s. 55.

³⁴ Gurur'u'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10059. Hadis.

³⁵ Stephen, Robbins, Behaviour Organization, s. 222.

da kişilerin performanslarının kabul edilebilir en üst düzeyde olmasını sağlayacaktır. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Hedefi büyük olanın himmeti (çalışması) de çok olacaktır.”³⁶

Bununla birlikte denilebilir ki, kurum çalışanları arasında motivasyonu arttırma ve neticede performans düzeylerini yükseltme yollarından biri, kurumun kendisine büyük hedefler seçmesidir. Böylece bu hedeflere ulaşmak zor olacak ve daha fazla çalışma gerektirecektir. Kurumun büyük hedeflere sahip olması, kurum çalışanlarının motivasyonlarını arttırmasının yanında kişinin ve kurumun gelişmesini ve kalkınmasını sağlayacaktır. Yani bu, aynı zamanda kişi veya kurumun gelişme ve kalkınma kararı aldığını göstermektedir. Bu yüzden de büyük bir iftihar sayılabilir. Nitekim Hz. Ali (a.s) de şöyle buyuruyor:

“Hedeflerin büyük olmasıyla iftihar edilebilir.”³⁷

Yine Hazret, konuşmalarından birinde bu nokta üzerinde durarak şöyle buyuruyor:

“Halkın büyükleri, derin düşünceli akıl sahipleri ve onurlu hedefleri olanlardır.”³⁸

Şu noktayı söylememiz de zaruridir ki Emiru'l-Muminin Ali'nin (a.s) büyük hedeflere sahip olmakla ilgili tavsiyesi, dünyevî ve maddi büyük hedeflere sahip olmakla sınırlı değildir. Bunların esas ve kesin karşılıklarından biri uhrevî ve manevî büyük hedeflerdir. Nitekim bazı konuşmalarında bu nokta açıkça belirtilmiştir. İmam şöyle buyuruyor:

“Hedefin ahiretin olsun.”³⁹

2- Açık ve net olmak:

Kurum için belirlenen hedef veya hedefler açık ve net olmalıdır. Hedefin açıklığı ve netliği, işi yapmaktaki hedefin dakik tanımına bağlıdır. Genellikle açıklık, net ve mümkünse az ibarelerle hedefin anlatılması anlamındadır. Bazı yönetim uzmanları, hedefin açık ve net olmamasının,

³⁶ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 7850. Hadis.

³⁷ A.g.e., 10953. Hadis.

³⁸ A.g.e., 3914. Hadis.

³⁹ A.g.e., 2453. Hadis.

onun temel problemlerinden biri olduğunu düşünerek şöyle demişlerdir: Kurumsal hedeflerin en yaygın zaaflarından biri, çok genel ibarelerle tanımlanmış olmalarıdır.⁴⁰ Bununla beraber iyi ve etkili hedefin, önemli sıfat ve özelliklerinden biri, tamamen açık ve net olmasıdır. Zira hedef, kurumun ilerleyeceği yönü ve faaliyetlerinin yolunu belirleyicidir. Bu görevi iyi bir şekilde yerine getirebilmesi için de açık ve net bir biçimde tanımlanmış olmasıdır. Hz. Ali'nin (a.s) yönetim siyerine dikkat edilirse, İmam'ın bu konuya her zaman teveccüh gösterdiği açıkça görülecektir. Daha önce söylendiği gibi, kendisi ne zaman birini bir bölgeye idareci unvanıyla atasa, o kişi atandığı bölgeye doğru yola çıkmadan önce, hedeflerini ve beklentilerini açık ve net şekilde yazarak o kişiye veriyordu.

3- Gerçekçi olmak:

Hedeflerde aranan özelliklerden bir diğeri, gerçekçi ve ulaşılabilir olmasıdır. Kurum için seçilen hedefler, kurumun imkânları ve güçleriyle uyumlu olmalı, kurumun bu hedeflere ulaşabilmesi mümkün olmalıdır. Büyük hedeflerin belirlenmesi gerektiği doğrudur ancak bu, hedeflerin ulaşamayacak ölçüde hayali ve gerçek dışı olması anlamında değildir. Seçilen hedefler, büyük oldukları kadar ulaşılabilir ve mümkün de olmalı, çok çaba gerektirse de elde edilebilir olmalıdırlar. Gerçekleşmesi imkânsız hedeflerin seçilmesi ve kurumun imkânları ve kapasitesiyle uyumlu olmayan hedefler, kurumu hedefine ulaşmaktan mahrum bırakacağı gibi, bir de sorunlar ve sıkıntılara sokacak, kurumun varlığını tehlikeye atacaktır. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) ulaşamaz hedefler seçmenin kötü sonuçları hakkında şöyle buyuruyor:

“On grup kendisini bela ve sıkıntıya düşür eder: (Diğerlerini söyledikten sonra)... ve elde edemeyeceği şeyin peşinde olan kimse.”⁴¹

Bazı yönetim uzmanlarına göre hedefler zor ve iddialı olmalıdır ama, aynı zamanda gerçekçi ve mevcut kaynaklarla uyumlu da olmalıdır. Eğer hedefler çok zor olur veya çevresel etmenlere, yönetim kabiliyetine ve kapasitesine bakılmadan belirlenirlerse, müdürler ve çalışanlar ümitsizliğe düşerler ve zayıf veya yanlış performans göstermeye

⁴⁰ Boone, Louis, Kurtz, David, Management, s. 155.

⁴¹ Biharu'l-Envar, c. 73, s. 159.

sevk edilmiş olurlar.⁴² Bununla birlikte kurumun kendisi için belirlediği hedeflerin gerçekçi olması zaruridir. Hakikaten imkânlar ve kapasite göz önünde bulundurularak belirlenmelidirler. Zira kurumun ve müdürlerinin imkân ve kapasiteleri dikkate alınmadan belirlenen hedefler, kurumun ilerlemesine ve gelişmesine yardım etmediği gibi, kurumun ilerlediği yolda büyük bir engel dahi olabilmekte ve kurumun performansını negatif etkileyebilmektedirler.

2- Öngörü

Planlamanın ikinci temel unsuru ve en önemli mihverlerinden biri, öngörüdür. İleriyi görmeden yapılan planlama, başarılı ve müessir-etkili bir sonuç vermeyecektir. Planlama, geleceğe dairdir ve aslında kurumun gelecekte hareket edeceği yönü belirlemek için makul bir yöntem sayılmaktadır. Buna bağlı olarak öngörü, planlamanın, özellikle de kurumun kapsamlı ve stratejik planlamasının temel ve hayatî bölümlerinden biridir. Çünkü stratejik planlama, genellikle kurumun uzak geleceği için ve uzun süreli hazırlanır. Bu yüzden, burada öngörülü olmak daha çok kendini göstermektedir. Öngörü, gelecekteki şartları ve durumları tahmin ve mütalaa etmek, onların muhasebesini yapabilmektir. Genellikle de, öngörü, şimdiki bilgi ve istatistiklere ve de müdürlerin gelecekte ortaya çıkacak olaylar ve gelişmeler hakkındaki, kişisel görüşlerine dayanır. Hz. Ali (a.s) birçok kereler, öngörünün önemi ve zarureti üzerinde durmuş, ileriye görmeden ve araştırmadan, çeşitli işlere girmekten sakındırmıştır. İmam akıbeti düşünmeyi, geleceğin takatleri kıracak sorunlarından ve sıkıntılarından kurtulmanın yolu ve temel etkeni olarak tanıtmıştır. Nurlu sözlerinden birinde şöyle buyuruyor:

“(Her işin) Sonuçları hakkında düşünmek, hoşa gitmeyen hadiselerden ve musibetlerden korur.”⁴³

Öngörülü olmanın zarureti ve işlerin sonuçlarını dikkate almak, aklın bir gereğidir. Kendi aklına başvuran herkes, bunun zaruri olduğunu anlayacaktır. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) değerli konuşmalarından birinde,

⁴² Bovee, Cortland ve diğerleri, Management, s. 209.

⁴³ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 1573. Hadis.

işlerin sonuçlarını dikkate almayı ve girişimde bulunmadan önce ilerisini görmeyi, akıllı olmanın bir nişanesi sayarak şöyle buyuruyor:

“Aklın ölçüsü öngörülü olmak ve ilahi kazâya göre gerçekleşen şeye, razı olmaktır.”⁴⁴

Kurumlar, gelişim halindedirler ve kurumların müdürleri ve mesulleri, sürekli kurumun işlevselliğini ve etkinliğini arttırmaya çalışarak, gerekli gelişmeyi ve kalkınmayı sağlamak isterler. Bu amaca ulaşmak için, kurumda çeşitli faaliyetler gösterilir. Lakin, dikkat edilecek nokta, her türlü faaliyete, özellikle de yeni ve yaratıcı bir faaliyete başlamadan önce, o faaliyetten kaynaklanacak sonuçların, iyi bir şekilde öngörülmesi gerektirir. Eğer kurumun etkinliğini, işlevselliğini ve kalkınmasını sağlayacaksa, girişimde bulunulmalıdır. Eğer kuruma, bir fayda sağlamayacaksa veya kurum için istenmeyen sonuçları olacaksa, girişimde bulunmaktan kaçınılmalıdır. Bir diğer seçenek de planlamanın, istenmeyen sonuçları en aza indirecek veya ortadan kaldıracak şekilde yapılmasıdır. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Bir iş yapmaya karar verdiğinde, o işin kötü sonuçlarından sakın.”⁴⁵

Öngörülü Olmanın Faydaları

Kurum, her zaman problemlerle karşı karşıyadır. Kurum müdürleri ve mesulleri, kendilerini bunlarla karşılaşmaya ve bunları çözmeye hazırlamalıdır. Açıktır ki, gelecekte kurumun karşısına çıkabilecek problemleri makul ve münasip biçimde çözmenin en iyi ve en emin yolu, daha en başında doğru bir şekilde öngörülmesi ve bunları çözecek makul ve münasip yöntemin seçilmesidir. Eğer kurum müdürleri ve mesulleri, bir sorunla karşılaşmadan önce onu öngörmüş olurlarsa, sorun daha ortaya çıkmadan önlemeye çalışacaklardır. Sorunun ortaya çıkmasını engellemek mümkün olmazsa da, sorunları doğru ve esaslı şekilde halletmek için, uygun çareler bulmaya çalışacaklardır. Böyle yaptıklarında da sorunlar ortaya çıktığında kendilerini kaybetmeyeceklerdir. Aksine mantıklı çözüm yolları bularak sorunları halletmeye çalışacaklardır. Hz. Ali (a.s) bu hususu hatırlatarak şöyle buyuruyor:

⁴⁴ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 4901. Hadis.

⁴⁵ A.g.e., 4119. Hadis.

“İleriye gören, bela ve musibet esnasında hayret etmez.”⁴⁶

Şüphesiz kurumlar sürekli fırsatlarla ve tehditlerle karşı karşıyadır. Gelecek fırsatları ve tehditleri, iyi bir şekilde öngörebilen, kendisinin ve çalışanlarının, güçlü ve zayıf noktalarını doğru değerlendirebilen her kurum, eksikliklerinden kurtulacak ve muhtemel sorunları ve tehditleri kolayca aşacaktır. Hz. Ali (a.s) konuşmalarından birinde ileri görüşlülüğü ve işlerin sonuçlarına teveccühü tavsiye ederken, bunun sorunlardan ve zorluklardan kurtuluş sebebi olduğunu da buyurmaktadır:

“Sonuçlara dikkat et ki sıkıntılardan kurtulasın.”⁴⁷

Öngörülü Olmaya Tesir Eden Etkenler

Kurum müdürleri, daha sağlıklı öngörülerde bulunabilmek için, ileriye görme üzerinde tesirli olan faktörleri tanımalı ve bunlardan faydalanmalıdırlar. Çünkü, öngörülerin her zaman bir hata payı vardır. Hata oranını azaltmak için, öngörülere tesir eden etkenleri ciddi olarak incelemek gerekir. Öngörü sürecinde birçok faktör müessirdir ve bu süreci etkiler. Burada sadece iki etkenden bahsedilecektir.

1- Tecrübe:

Öngörüye etkileyebilecek ve doğruluğunu arttırabilecek olan önemli faktörlerden biri tecrübedir. Zira geçmiş, geleceğin yolunu aydınlatır ve usulen gelecek, geçmişin kendisine göre şekillendiği sürecin aynısını izleyecektir. Bununla beraber geçmişin vaziyeti ve geçmişteki meselelerle elde edilen tecrübeler, geleceği değerlendirmek için, bir ölçü olarak kullanılabilir. Gelecek ve gelecekle ilgili meseleler, geçmişin vaziyetinden elde edilen bilgiler ve istatistikler doğrultusunda öngörülebilir. Önceki tecrübelerin korunması ve geçmişe dair bilgi ve istatistiklerin yerinde ve munasip kullanılması, kurumun gelecekteki meselelerle ilgili öngörülerinin doğruluk oranını arttıracak ve bu durum, öngörülerde hata olması ihtimalini azaltacaktır. Neticede kurum müdürleri ve mesulleri, dikkate değer ölçüde öngörülere güvenebileceklerdir. Hz. Ali (a.s) tecrübeyi, ileri görüşlülüğü arttıran bir etken olarak görmekte ve şöyle buyurmaktadır:

⁴⁶ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10696. Hadis.

⁴⁷ A.g.e., 5435. Hadis.

“Tecrübe edinen kimse, daha ileri görüşlü olur.”⁴⁸

Kurumun hedeflerine ulaşma yolunda başarılı olması, geleceğe ve olası değişimlere dair nispeten dakik ve doğru öngörülerde bulunmasına bağlıdır. Daha dakik ve doğru öngörülerde bulunmanın yollarından biri, geçmişle ilgili bilgilerden ve tecrübelerden faydalanmaktır. Bu yüzden müdürler ve planlamacılar, geçmişe dair tecrübelerden faydalanarak ve yeterince bilgiyi ve istatistiği dikkate alarak, kurumlarının başarisı için çalışmalıdırlar. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) bu önemli nokta hususunda uyarıda bulunarak şöyle buyuruyor:

“Zafer ileri görüşlülükte, ileri görüşlülük ise tecrübe sahibi olmaktır.”⁴⁹

Tecrübemiz ne kadar çok olursa ve geçmişe dair bilgimiz ne kadar dakik ve kâmil olursa, öngörülerin o kadar dakik ve doğru olacağı açıktır. Elbette bu nokta, hata ihtimalinin ortadan kalktığı anlamında değildir. Zira dakik ve kâmil bilgiye sahip olunsa bile, hata ihtimali yüzde yüz bertaraf edilemez. Şu noktayı da zikretmemiz gerekir ki, tecrübeden faydalanma lüzumu, sadece kişinin veya kurumun tecrübelerinden faydalanmaya münhasır değildir. Diğer kişilerin ve kurumların, özellikle de benzer kurumların tecrübelerinden faydalanılmalıdır. Kurumla ilgili öngörülerde, onlar da öngörünün ölçülerinden biri olarak dikkate alınmalıdır.

2- Uzmanların görüşleri:

Öngörüler üzerinde çok tesirli ve doğruluk ve dakiklik oranlarını arttırabilecek olan temel etkenlerin ikincisi, uzmanların görüşleridir. Müdürler ve kurumlarda planlama görevini üstlenenler, uzmanların ve bilirkişilerin görüşlerini ve onların gelecekle, ilerde olabilecek olaylarla ilgili öngörülerini bir araya toplamalı, bunları dikkatle değerlendirmeli ve kurumun gelecekteki meseleleriyle ilgili öngörülerinde kaynak unvanıyla dikkate almalıdırlar. Uzmanların ve bilirkişilerin görüşlerinden faydalanırken, iki önemli etken dikkate alınmalıdır. İlki, söz konusu mevzu hususunda, gerçekten uzman olan kişilerin seçilmesidir. İkincisi ise ilk aşamada sunulan görüşler ve öneriler hakkında yargıda bulunmaktan ve eleştiriden kesinlikle sakınılmasıdır. Böylece kişiler, görüşlerini söyleme

⁴⁸ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 7986. Hadis.

⁴⁹ A.g.e., 42. Hadis.

cesareti bulabilirler ve gurupla aynı renge bürünerek uzman görüşlerini gizlemeye kalkışmazlar. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) uzmanların görüşlerine başvurmaya ve akıl sahipleriyle meşveret etmeyi tavsiye ederek şöyle buyuruyor:

“İleri görüşlü insan, her zaman daha doğru ve daha iyi görüşe ihtiyaç duyar.”⁵⁰

Bununla beraber müdürlerin ve kurumda planlama görevini üstlenenlerin, geleceğe dair sorunları ve meseleleri güzelce öngörebilmeleri ve bunlara göre planlama yapabilmeleri için diğerlerinin, özellikle de uzmanların görüşlerinden faydalanmaları gerekir. Kendi görüşleriyle yetinmekten kaçınmalıdırlar. Hz. Ali'nin (a.s) de buyurduğu gibi:

“İleri görüşlü şahıs, kendi görüşü üzerinde dayatmaz.”⁵¹

⁵⁰ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10878. Hadis.

⁵¹ Biharul-Envar, c. 78, s. 13.

Üçüncü Bölüm

Karar Alma





Karar Almanın Tanımı

Yönetim uzmanlarından ve düşünürlerinden her biri, karar almayı anlatabilmek için bir tanım sunmuştur. Bunlar ilk bakışta, farklı görünse de tanımların her biri dikkatle incelendiğinde ve birbirleriyle kıyaslandığında, karar almanın çözüm yolları ve farklı alternatifler arasından en uygun ve makul olanının seçilmesi süreci olduğu neticesine ulaşılmaktadır. Uzmanların ve yazarların yaptıkları karar alma tanımlarıyla aşına olmak için, birkaç tanesini zikrediyoruz:

1- Bazı yönetim uzmanları karar almayı şöyle tanımlıyorlar: Karar alma, çözüm yolları arasından bir tanesini seçmektir.¹

2- Bazılarına göreyse tanımı şöyledir: Karar alma, belli bir meseleyi halletmek için bir iş yönteminin tanımlanması ve seçilmesi sürecidir.²

3- Bazıları da karar almayı tanımlarken şunları söylüyorlar: Karar alma, belli bir meseleyi çözmeye yolunun seçildiği bir süreci anlatmaktadır.³ Bununla beraber karar almanın, muhtelif seçenekler arasından, uygun olanın seçilmesi olduğu söylenebilir.

¹ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Management of Essentials, s. 248.

² Stoner, James, Freeman, Edward, Management, s. 108.

³ Rızaian, Ali, Usul-i Mudiriyet, s. 57.



Karar Almanın Önemi

Karar almanın yönetimde özel bir yeri ve fazlasıyla önemi vardır. Öyle ki bazı seçkin uzmanlar ve araştırmacılar, yönetim ve karar almayı birbirine eşit görmüş ve yönetimin karar almadan başka bir şey olmadığını savunmuşlardır. Bu gurup araştırmacıların görüşüne göre, yönetimin temelini, karar alma oluşturmaktadır. Planlama, düzenleme veya kontrol gibi vazifeleri yerine getirmek de, aslında bu faaliyetlerin nasıl yapılacağı hakkında karar alma sürecinden başka bir şey değildir. Karar alma, müdürün asıl ve esas görevidir. Çünkü hedef belirlemeyi, siyaset gütmeyi, strateji, kanun ve kuralları belirlemeyi, yolu ve yöntemi, insan gücünü seçmeyi ve istihdam etmeyi, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını belirlemeyi, onların çalışmalarının değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini sağlamayı, müdürün görevleri arasında sayarsak, bütün bu eylemlerin gereği karar almadır.

Bununla beraber, şöyle söylenebilir: Karar alma, müdürün kurumda yaptığı bütün görevlerin temeli ve esasıdır. Bazı uzmanlar, yönetimin niteliğinin, karar almanın niteliğine tabi olduğunu kabul etmekte ve karar almanın tek başına müdürün en önemli vazifesi olduğuna inanmaktadırlar. Zira karar almanın niteliği plan hazırlama, stratejilerin etkinliği ve işlevselliği ve de bunların uygulanması sonucu elde edilen neticelerin niteliğiyle ortaya çıkar. Hepsi müdürün aldığı kararların niteliğine bağlıdır. Her ne kadar hedef koyulması, genel ana hatların çizilmesi ve siyaset belirlenmesiyle kurumun ilerleyeceği çizgi belli olsa da, bu çizgi boyunca kurumu yönlendirmek ve hedefe ulaşmak için müdürün birçok önemli ve hayati kararlar alması gerekmektedir. Böylece elde edilen imkânlardan ve yakalanan fırsatlardan uygun biçimde yararlanabilir ve engellerle ve tehditlerle karşılaşmaktan korunabilirler. Karar alma, kurumun faaliyetleriyle hedeflerini, birbiriyle uyumlu kılmada da önemli bir role sahiptir. Bununla beraber müdürler genellikle karar almayı esas görevleri sayarlar. Zira onlar, kurumun hedeflerini ileriye götürmenin, hangi yolu seçtiklerine, hangi işi yaptıklarına, kimi hangi işle görevlendirdiklerine, işlerin nasıl, nerede ve ne zaman yapıldığına, bağlı olduğunu bilmektedirler.

Karar alma, kapsamlı bir kavramdır ve sadece kuruma ve yönetime mahsus değildir. Birçok alana karar almanın doğrudan veya dolaylı olarak

karışması, araştırmacıların ve bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Herkes yaşamı boyunca çeşitli kararlar alır. Mesela hangi okula gideceğine, ne öğrenimi göreceğine, hangi mesleği seçeceğine, nasıl bir aile kuracağına ve diğer birçok hususa dair herkes birtakım kararlar alır. Ancak kurumda ve yönetimde karar almanın özel bir konumu ve önemi vardır. Her zaman yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak, yönetim edebiyatında işlenen bir konu olmuştur.

Yönetimde karar almanın önemini gösteren meselelerden biri de şudur: Müdürlerin kararları, kurum çalışanlarının davranış ve çalışmalarını istenilen yöne doğru değiştirebilir. Diğer bir deyişle müdürün kararı, çalışanların kurumsal davranışlarını ve çalışmalarını, kurumun hedeflerine mutabık kılabilir ve daha fazla uyum içerisinde olmalarını sağlayacak şekilde yönlendirebilir. Çünkü, müdürün kararları kurumun hedeflerini açıklayıcı ve yansıtıcıdır. Bununla birlikte, müdürün karar alması, çalışanların bu hedefleri daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Aynı şekilde müdürün kararları, kurumun çeşitli departmanlarındaki çalışanlardan beklenen davranış ve çalışma türünü de belirler.⁴

Karar Almayla İlgili Önemli Konular ve Anahtar Unsurlar

1- Bilgi Toplama

Karar alma sırasında önemli olan bahislerden biri, bilgi ve bilgi toplamanın zaruretidir. Bir karar, ancak karar alan şahıs, karar alırken mevzu bahis mesele hakkında gerekli bilgiye sahip olur ve bu bilgilerden iyi şekilde faydalanabilirse müessir ve faydalı sayılabilir. Bilgi, kurumun faaliyetlerinin daha uyumlu ve dayanışmaya dayalı yürüyebilmesi için, kurumu teşkil eden bütün unsurları birbirine bağlayan halkadır. Neticesi, kurumun başarısının ve devamının garantilenmesidir. Günümüzde bilgi ihtiyacı, geçmişe oranla daha fazla ve daha gereklidir. Çünkü meselelere etki eden sebep ve koşullar geçmişe göre daha fazladır. Muhtelif meseleler üzerinde tesirli önemli koşullardan biri çevre ve çevresel faktörlerdir. Bir mesele hakkında karar alırken, kararı etkileyecek çevresel faktörler

⁴ Saadet, İsfendiyar, Ferayend-i Tesmimiri der Sazman, s. 15.

ve bunlardan kaynaklanabilecek muhtemel tesirler araştırılmalıdır. Karar almanın başarısını ve etkinliğini sağlayacak olan, o meselenin çevresinin ve çevresel faktörlerinin iyi bir şekilde incelenmesi ve söz konusu kararın, bunların tesirleri göz önünde bulundurularak alınmasıdır. Bununla beraber karar alma, özellikle de kurumsal kararlar, sektörel alan ve etkili olabilecek çevresel koşulların ve faktörlerin araştırılmasıyla gerçekleşmelidir.

Çevreyi tanımak ve çevresel etkenleri araştırmak için, bu alanda geniş bilgiye sahip olunması gerektiği açıktır. Örneğin, kurumun muhtelif meselelerle ilgili alacağı kararları etkileyebilecek olan çevresel etkenler arasında şunlar sayılabilir: Devlet kanun ve hükümleri, çalışanların tutumları, müşterilerin veya müracaat edenlerin çeşitli görüşleri; aynı şekilde alt kademelerin kültürleri, inançları, beklentileri ve toplumsal ihtiyaçları ve de öngörülemez olan bazı diğer faktör ve etkenler. Bilgi, kurumun temel ve değerli kaynaklarından biridir. Kurumda, özellikle de kurumun aldığı kararlarda, özel bir öneme ve konuma sahiptir. Bilgi sahibi olmanın zarureti ve itminan edilemeyen şartlarda sahip olduğu özel değeri, daha fazla kendini göstermektedir. Bu şartlar, müdürlerin uygun kararlar alabilmeleri ve kurumu istenilen yolda ilerletebilmeleri için bütün çabalarını, gerekli bilgiyi elde etme yönünde harcamalarını sağlamaktadır. Değindiğimiz üzere, çevre ve çeşitli sektörel etkenler, kurum ve aldığı kararlar üzerinde tesir bırakan, önemli unsurlardan biridir. Diğer taraftan, çevrenin ve çevresel etkenlerin hızla değişim halinde olduğunu, aynı şekilde kurumların günden güne gelişerek karmaşıklaştığını da biliyoruz. Bu meselelerin varlığı, müdürlerin ve kurumun karar alma mekanizmasında olanların bilgiye duyduğu ihtiyacın artmasına sebep olmaktadır.

Buna göre kurumların ve müdürlerinin karar alma ve çizgi-tarz belirleme gibi çeşitli faaliyetlerdeki başarı ve etkinlik oranları, bilgi toplama, düzenleme ve geliştirerek kontrol etme alanlarındaki yeteneklerine ve yaratıcılıklarına oldukça bağlıdır. Buna dayanarak, çok karmaşık ve değişim halinde olan çevre ve tesirli çevresel etkenler karşısında doğru tepkiyi verebilmeli ve kurumun muhtelif meseleleri için müessir ve işlevsel kararlar alabilmelidirler. Muhtelif kurumlar ve şirketler, çeşitli faaliyetlerini, özellikle de aldıkları kararları zamana uygun, işlevsel ve etkili kılabilmek

için sürekli olarak ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmeye ve müdürlerin ve çeşitli departman sorumlularının kullanımına sunmaya çalışırlar. Bu amaçla kurumlarda dakik ve işlevsel bilgi sistemleri oluşturularak kurulur. Kurumların daha basit ve çevresel karmaşa ve değişimlerle daha az karşı karşıya olduğu geçmişte, kurumun bilgi sistemleri de daha basitti. Lakin günümüzün büyük ve karmaşık kurumlarında, bu amaçla daha dakik sistemlerin kurulması zaruridir. Bu yüzden daha fazla çabalar gösterildi ve daha fazla da ilerleme kaydedildi. Bilgisayarın çıkışıyla –ki büyük miktarlardaki bilgiyi toplayıp işleyebilen bir alettir- yönetim bilgi sistemlerinin kurulması, resmi bir süreç ve bilimsel bir dal şeklini aldı. Neticede bu alanda esaslı ve temel bir değişim gerçekleşti.

Hz. Ali'nin (a.s) sözlerinde ve uygulamalarında bilgi toplama ve çeşitli meselelerle ilgili haberleri edinmenin özel önemi ve yeri olduğu görülmektedir. İmam, İslami hükümet için gerektiğinde bilgi ve haber toplamak için, özel istihbarat memurlarını görevlendiriyor, tanınmayacakları şekilde çeşitli kişiler ve guruplar hakkında gerekli bilgi ve haberleri toplamaları ve kendisine bildirmeleri için farklı noktalara gönderiyordu. Böylece, bu konular hakkında lazım ve yerinde kararlar verebiliyordu. Örneğin Husayn bin Malik adında, Muaviye'nin yanında olup Hz. Ali'yle (a.s) mektuplaşan birisinden bahsedilebilir. Bu kişi, Muaviye'yle ilgili haberleri ve bilgileri İmam'ın ihtiyarına sunuyordu.⁵ Elbette İmam'ın Şam'daki istihbarat memuru bu kişiden ibaret değildi, birçok kişi Muaviye'yle ilgili haber ve bilgileri Hz. Ali'ye (a.s) ulaştırıyordu. Aynı şekilde İmam'ın istihbarat memurları sadece Şam'da da değildi, bütün bölgelere dağılmışlardı. Hatta İmam, kontrolü altındaki bölgelerde bile, bölgeyle, özellikle de idarecilerle ilgili haber ve bilgileri toplayıp kendisine bildirmeleri için memurlar görevlendirmişti. Bunun açık delillerinden biri, İmam'ın kendi idarecilerinden bazılarına yazmış olduğu mektuplardır. Bu mektuplara dikkat edilirse, İmam'ın her zaman bir gurubu, gerekli bilgileri toplayarak kendisine bildirmeleri amacıyla istihbarat memuru olarak muhtelif noktalarda görevlendirdiği görülecektir. Bu mektuplardan biri, İmam'ın Fars şehirlerinden birine vali unvanıyla atadığı Maskala bin Hubeyre Şeybanî'ye yazdığı mektuptur. Mektubun bir bölümü şöyledir:

⁵ Mevsuatu'l-İmam Ali bin Ebî Talib (a.s), c. 4, s. 269.



“Senin hakkında bana bazı haberler ulaştı. Eğer sen bu işi yaptıysan Rab-
bini öfkelen-dirmiş ve İmam'ına karşı gelmiş oldun!..”⁶

Yine İmam, başka bir idarecisine şöyle yazıyor:

“Şimdi bana haber verdiler ki sen heva ve hevesine uymaktan vazgeçmi-
yor, ahiretin için geriye bir şey bırakmıyormuşsun!..”⁷

Örnek olarak verilen bu iki durum, İmam'ın çeşitli bölgelerde ve özellikle de idarecileriyle ilgili haber ve bilgileri toplayıp kendisine ulaştırarak çok sayıda istihbarat memuru olduğunu göstermektedir. İmam, bu bilgileri değerlendirerek onlar hakkında lazım ve yerinde olan kararlar almıştır. Tabii ki, bu bilginin bir takım özellikleri olmalıdır:

a) Bilginin Taşınması Gereken Özellikler:

Şüphesiz bilgi, çeşitli konularda, özellikle de karar alma sürecinde önemli etkenlerden biridir ve izlenecek politikayı belirler. Lakin bilginin kendi temel rolünü yerine getirebilmesi için nitelik ve dikkat özelliklerini taşıması gerekir. Kurumun müdürlerinin ve politika belirleyicilerinin, bir mesele hakkında doğru ve mantıklı karar verebilmeleri için o mesele hakkında yeterli ve dakik bilgiye sahip olmaları gerekir. Bilgi ne kadar dakik olursa, niteliği daha iyi olacak ve müdür karar alırken buna daha fazla güvenip dayanabilecektir. Bununla beraber bilginin faydalı ve etkili olabilmesi için, gerekli dikkati ve sıhhati taşıması lazımdır. Aksi takdirde karar alma sırasında bu bilgiye güvenilemez ve buna dayanarak politika belirlenemez. Bilgi, sahîh ve dakik olmanın yanı sıra zamanında da olmalıdır. Bir konu hakkında karar alırken, konuyla ilgili bilgilerin olması gereken zamanda müdürlerin ve karar alıcıların elinde olması gerekir. Bilgilerden uygun ve verimli şekilde faydalanabilmeleri için bu şarttır. Gerekli bilgiler zamanında ve ihtiyaç duyulduğunda me-sullerin ve politika hazırlayanların ihtiyarına sunulmazsa önemini ve değerini kaybeder, işlevselliğini yitirir. Aynı şekilde bilgi, münasip ve ihtiyaç ölçüsünde olmalıdır.

⁶ Nehcu'l-Belağa, 43. Mektup.

⁷ A.g.e., 71. Mektup.

Bilginin işlevsel olabilmesi için eksik veya fazla olmaması gerekir. İkisi de sorun yaratır. Çünkü bir konuyla ilgili gerekli bilginin tamamı toplanmazsa, kurum müdürleri ve politika belirleyicileri buna güvenerek bir karar alamazlar. Aynı şekilde eğer toplanan bilgi ihtiyaç duyulan miktardan fazla olursa, müdürler ve politika belirleyenler bir bilgi yığınıyla karşılaşır ve bu bilgilerden verimli biçimde faydalanamazlar. Bununla beraber bilgi sisteminin, müdürlerin ihtiyacı olan bilgiyi genel, muhtasar, rasyonel ve organize şekilde sunabilecek özellikte tasarlanması ve yürütülmesi lazımdır. Böylece müdürler de bu bilgilerden faydalanmak için minimal zaman harcarlar. Etkili ve uygun bilginin, diğer özelliklerinden biri de, birbiriyle irtibatlı olmasıdır. Müdürlere ve mesullere verilen bilgi ve haberler, onların iş alanlarıyla ve karar alacakları konuyla irtibatlı olmalıdır. Hz. Ali'nin (a.s) şu sözlerinden bu nokta çıkarılabilir:

“Dikkatini ve düşüncelerini sadece seni ilgilendiren işlerle sınırla.”⁸

Buna göre bilgi sisteminin, sadece kendileriyle ilgili olan bilgileri, kişilerin ihtiyarına sunacak ve alakasız bilgileri engelleyecek şekilde tasarlanması gerekir. Kişilerin alakasız bilgilerle uğraşmaları, vakitlerinin bir kısmını alacak ve onları asıl vazifeleriyle ilgilenmekten alıkoacaktır.

b) Hz. Ali'nin (a.s) Bilgi Toplamayla İlgili Ameli Siyeri:

Hz. Ali (a.s) meseleleri iyi anlama ve gerekli bilgileri toplama hususlarına özel dikkat gösteriyordu. Bir meseleyle ilgili karar vermesi gerektiğinde dikkatle ölçüp tartıyor, çeşitli açılarını ve olası sonuçlarını mercek altına alıyordu. Mesele İmam'a güzelce anlatıldığında, o mesele hakkında gerekli ve münasip kararı veriyordu. İmam hutbelerinden birinde bir mesele hakkında karar alma üslubunu şöyle anlatıyor:

“Ben bu işi (Muaviye ile kendisinin münasebetlerini) iyice ölçüp biçtim; içini, dışını, önünü, arkasını derinlemesine gördüm. Şu neticeye vardım ki savaştan veya Muhammed'in –Allah'ın selamı üzerine olsun- getirdiğine kâfir olmaktan başka bir yolum olmadığını gördüm.”⁹

⁸ Nehcu'l-Belağa, 69. Mektup.

⁹ A.g.e., 43. Hutbe.

Diğer hutbelerinden birinde de kendisinin karar alma sürecini şöyle anlatıyor:

“Bu meselenin altını üstüne getirdim, bütün cihetlerini ölçüp tarttım, öyle ki uykuyu gözlerimden aldı. Gördüm ki onlarla savaşmaktan veya Muhammed’in –Allah’ın selamı üzerine olsun- getirdiğini inkâr etmekten başka bir çarem yok. Savaşa girmek, Yaradan’ın cezasına maruz kalmaktan daha kolaydır. Dünyayı kaybetmek ve bu dünyanın mihneti, benim için öbür dünyanın cezasından ve ahireti kaybetmekten daha kolaydır.”¹⁰

Yine İmam, kısa süren hükümeti ve yönetimi döneminde, düşmanın vaziyeti veya idarecilerinin uygulamaları hakkında bilgi toplayarak, kendisine bildirmeleri için bir takım kişileri görevlendiriyordu. İlâveten idarecilerine de, her zaman bilgi toplaması için birilerini görevlendirmelerini tavsiye ediyordu. İmam’ın istihbarat toplamayla ilgili hassasiyetini gösteren örneklerden birisi de Hürriyet bin Raşid olayıdır. Hürriyet, Haricilerin başlarından biriydi. Siffin Savaşı’ndan ve Hakem olayından sonra, Hz. Ali’nin (a.s) hükümeti aleyhine ayaklandı ve Medain’e, oradan da Ahvaz ve Fars bölgesine gitti. Bir grup insanı öldürdü. Beni Naciye aşiretlerini tahrik ederek kendisine kattı. Bu aşiretlere, mallarının zekâtını vermelelerinin gerekmediğini söylüyordu! Aralarından Müslüman olmuş bazıları mürted oldu ve Hz. Ali’nin (a.s) Umman’daki Hulu bin Avf Ezdi adlı idarecisini katletti. Hz. Ali (a.s) Hürriyet’in Harici olduğunu ilk başta bilmiyordu. Bu yüzden idarecilerine yolladığı bildirisinde şöyle yazdı:

“Bismillahirrahmanirrahim. Allah’ın kulu, müminlerin emiri Ali’den bu mektubu okuyan bütün idarecilere! Bize uyması gereken bir grup kişi, firar etmiştir. Zannediyorum ki Basra’ya doğru hareket ediyorlar. Şehirlerinizdeki halka sorun, kendi bölgelerinizin bütün kesimlerine gizli memurlar yerleştirin. Size bir haber ulaşması halinde bana bildirin!”¹¹

İmam’ın idarecilerinden biri olan Malik bin Ka’b, bu bildiri eline geçince, onların Aynu’t-Temer bölgesini geçmiş oldukları haberini yolladı. Hz. Ali (a.s) bu bilgiye dayanarak Ma’kil bin Kays’ı iki bin kişiyle beraber onların peşine yolladı.¹²

¹⁰ Nehcu’l-Belağa, 54. Hutbe.

¹¹ İbn-i Ebi’l-Hadid, Şerh-i Nehcu’l-Belağa, c. 3, s. 130.

¹² Zakirî, Ali Ekber, Sima-yı Kargozaran-ı Ali bin Ebi Talib Emiru’l-Muminin (a.s), c. 1, s. 367.

2- Meşveret

Giriş

Başkalarıyla meşveret etmek, onların görüşlerini almak, karar almada önemli ve hayati olan etkenlerden biridir. Bu usul, İslam'da özel bir öneme ve yere sahiptir. Konuların genişliği, karmaşıklığı ve bilginin çokluğu, dikkate alınırca, bir müdürün genellikle bütün meseleleri öğrenme ve bir meseleyle ilgili gerekli bütün bilgiye ulaşma gücü olmayacak, neticede doğru ve mantıklı bir karar alamayacaktır. Başkalarıyla meşveret etmek ve onların görüşlerini almak, akli bir noktayken, meşveret etmemek ve görüşünü dayatmak ise müdürlerin karar almadaki ölümcül hastalıklarındandır. Zira müdür, her ne kadar kendi iş alanında uzman, iş bilir ve tecrübeli olursa olsun, yine de bir meselenin bütün açılarına hâkim olması mümkün değildir. Bu yüzden sadece kendi görüşüyle söz konusu meseleyi değerlendirmemelidir. Meselenin, alacağı kararda belirleyici rolü olan boyutlarından birini görmemiş olabilir.

“Görüşünü dayatan kimse helâk olur ve rical ile meşveret eden kimse onların akıllarına ortak olur.”¹³

Söylediğimiz gibi meşveretin zarureti, aklın hükmüne dayanmaktadır. Her akıl insan bu zarureti idrak eder ve meşverete ihtiyacı olmadığını düşünmez. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Akıllı olan hiç kimse, meşverete ihtiyacı olmadığını düşünmez.”¹⁴

Başkalarının görüşlerine teveccüh etmemek ve görüşünü dayatmak, müdürün tuzağına düşeceği en tehlikeli sıfattır. Emiru'l-Muminin Hz. Ali (a.s) bu noktayı anlatırken şöyle buyuruyor:

“Meşveret aynı hidayet gibidir. Başkalarının görüşlerine ihtiyacı olmadığını düşünen kimse, kesinlikle tehlikeye düşmüştür.”¹⁵

Hz. Ali'ye (a.s) göre meşveret, işlerin idaresi, özellikle de karar alma için temel gerekliliklerdendir. İmam, başkalarının görüşlerini almayı en sağlam hami ve destekçi kabul ederek şöyle buyuruyor:

¹³ Nehcu'l-Belağ, 161. Hikmet.

¹⁴ a.g.e., 211. Hikmet.

¹⁵ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10693. Hadis.

“Meşveret etmekten daha sağlam bir dayanak yoktur.”¹⁶

Meşveret etmek ve başkalarının görüşlerinden faydalanmak, doğru ve makul kararlar almanın en önemli etkenlerindendir. Meşveret ve başkalarının görüşlerini alma vesilesiyle insanın bilinci artar ve bir mesele- nin muhtelif açıları onun için aydınlığa kavuşur. Meşveretten sonra alı- nan kararlar, genellikle daha makul ve daha doğru olurlar. Hz. Ali (a.s) bu nokta hakkında da şöyle buyuruyor:

“Başka hiçbir şey, meşveret etmeyle olduğu gibi doğru yola ulaşturmaz.”¹⁷

Meşveretin Etkileri ve Faydaları

Meşveret etmek ve başkalarının görüşlerinden faydalanmak, bir- çok faydalı ve olumlu neticenin garantisidir. Meşveret etmeyle, insana veya kuruma nasip olan bereketler ve etkiler, asla bir kişinin tefekkü- rüyle elde edilemez. Meşveretin getirilerinden bazılarını muhtasar ola- rak açıklayalım:

1- Başkalarının görüşlerinden faydalanmak:

Başkalarının görüşlerinden faydalanmak, meşveretin en doğal getirisi- dir. Başkalarıyla meşveret, diğerlerinin, özellikle de uzmanların düşünce- lerinin bir araya toplanması imkânını verir. Onların düşüncelerini kendi düşüncelerimizin yanına koyarak düşünce ve görüşlerimize güç, genişlik ve derinlik kazandırabiliriz. Başkalarının düşüncelerinin ışığından fayda- lanabiliriz. Hz. Ali (a.s) akıllı kimselerle meşveret etmeyi, bu olumlu so- nucun garantisi olarak görmekte ve şöyle buyurmaktadır:

“Akıl sahipleriyle meşveret eden kimse, düşüncelerin nurundan faydalanır.”¹⁸

2- Dağılmanın önlenmesi:

Karar alma meselesinin önem ve hassasiyetinin delillerinden biri, yerinde olmayan bir kararın, kişiyi felakete veya kurumu dağılmaya

¹⁶ Nehcu'l-Belağa, 113. Hikmet.

¹⁷ A.g.e., 113. Hikmet.

¹⁸ A.g.e., 8634. Hadis.

sürüklenme gibi sonuçlarının olabilmesidir. Eğer karar alma sırasında söz konusu meselenin bütün tarafları dakik ve esaslı biçimde araştırılmazsa, ölçülmemiş ve yanlış kararlar alınması ihtimali mevcuttur. Yanlış kararlar, ardından birçok beklenmeyen sonuç getirebilir. Bazı durumlarda, bir kişinin kaderini değiştirerek onu mahvedebilir veya kurumsal iflasa sebep olabilir. Bununla beraber, karar alma sırasında gerekli dikkatin gösterilmesi ve meselenin muhtelif açılarının iyice incelenmesi zaruridir. Bu da ancak başkalarıyla meşveret edilmesiyle mümkün olur. Öyleyse başkalarıyla meşveret etmek, kişiyi felaketten kurtarabilir ve kurumun dağılmasını ve yok olmasını önleyebilir. Çünkü meşveret etmek, daha esaslı ve hesaplı kararlar alınmasını sağlar. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Meşveret eden kimse helâk olmaz.”¹⁹

3- Hataların görülmesi:

Hz. Ali’ye (a.s) göre meşveret etmenin olumlu sonuçlarından bir diğeri, hataların görülmesidir. İmam şöyle buyuruyor:

“Çeşitli görüşlere ve düşüncelere açık olan kimse, hataları anlar.”²⁰

4- Uygun yönetime ulaşmak:

Meşveret etmenin ve başkalarının görüşünü dikkate almanın faydalarından biri de makul ve münasip kararların alınması ve doğru yolun seçilmesidir. Emiru’l-Muminin (a.s) meşvereti ve başkalarının görüşlerinden faydalanmayı tavsiye etmenin yanında meşveretin bu faydasına da işaret ederek şöyle buyuruyor:

“Fikir aykırılıklarınız olsun, çünkü doğruluk ve hakikat bundan doğar.”²¹

Meşveret etmek, özellikle de akıllı ve uzman kimselerle meşveret, kişi veya kurumu daha doğru ve daha iyi yollara doğru yönlendirebilir. Muvahhitlerin emiri Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Düşünce sahipleriyle meşveret eden kimse, doğru yola hidayet olur.”²²

¹⁹ Biharul’-Envar, c. 75, s. 105.

²⁰ Nehcu’l-Belağa, 173. Hikmet.

²¹ Gururu’l-Hikem ve Durru’l-Kelem, 2567. Hadis.

²² Biharul’-Envar, c. 75, s. 105.



5- Pişmanlığın önlenmesi:

Meşveret etmenin faydalarından biri de pişmanlığın önlenmesidir. Genellikle meşveret edilmeden ve muhtelif açıları tartılmadan alınan kararların sonucu, pişmanlık olacaktır. Bu da doğal bir durumdur. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) bu noktayı hatırlatarak şöyle buyuruyor:

“Meşveret etmeyen kimse pişman olur.”²³

Buna karşın, eğer karar alırken akıllı ve uzman kimselerle meşveret edilirse ve meselenin bütün yönleri dikkatle incelenirse, doğru ve makul bir karar alınır ve ardından pişmanlık getirmez. Muttakilerin emirinin buyurduğu gibi:

“Nedametten korunmak için akıl sahibiyle meşveret et.”²⁴

Yine İmam, başka bir yerde şöyle buyurmuştur:

“Meşveret eden kimse pişman olmaz.”²⁵

Kiminle Meşveret Edilmelidir?

Meşveret, sahip olduğu bütün üstünlüklere ve taşıdığı büyük öneme rağmen, kurumlarda hak ettiği konuma sahip olabilmesi ve müdürlerin, münasip yol ve yöntemleri seçmelerine yardım edebilmesi için belli usullere ve kriterlere sahip olmalıdır. Şüphesiz kurum müdürleri ve politika belirleyicilerinin, meşveretten gerekli faydayı sağlayabilmeleri, usullerine ve kriterlerine riayet etmeleriyle mümkün olur. Meşveretle ilgili, önemli ve dikkat edilmesi gereken meselelerden biri kiminle meşveret edileceğidir. Acaba, her işle ilgili herkesle meşveret edilebilir mi? Yoksa meşveret edilen kişinin, kendisine meseleyi açabilmemiz ve meşveret edebilmemiz için, önümüze çıkan meseleyle paralel özellikleri mi taşıması gerekir? Zengin İslam kaynaklarında ve metinlerinde, özellikle de Mâsumların (a.s) rivayetlerinde, müşavirin taşıması gereken özellikler anlatılmıştır. Bu bölümde Hz. Ali'nin (a.s) beyan ettiği, müşavirlerin taşıması gereken özelliklerden ve şartlardan bahsedeceğiz;

²³ Biharu'l-Envar, s. 104.

²⁴ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 5755. Hadis.

²⁵ Biharu'l-Envar, c. 78, s. 45.

1- Allah'tan korkmalıdır

Allah'tan korkmak, Allah Teâlâ'ya karşı isyan etmekten ve buyruklarına uymamaktan korkmak (havf), ahlaki faziletlerden ve Hak Teâlâ'nın marifetinden bir yudum içmiş, dindar müminlerin seçkin sıfatlarından biridir. Kendisiyle meşveret edilecek kişinin bu özelliği taşıması zaruridir. İmam Sadık (a.s) Hz. Ali'den (a.s) şöyle naklediyor:

“İşlerinde Allah'tan korkan kimselerle meşveret et ki doğru yola hidayet olasın.”²⁶

Allah'tan korkan ve her zaman O'nun amellerine ve davranışlarına nazır olduğuna inanan kimseler, meşveret sırasında, meşveret eden kimseye hakikati söylemeye, doğru yöntemi ve uygun yolu göstermeye çalışırlar. Çünkü, Allah'ın kendi amellerini gördüğüne yakın ederler. Bildirdikleri görüşlerin, diğer amelleri gibi kaydedildiğini ve kıyamet gününde daha da ince hesabının görüleceğini bilirler. Bu yüzden meşveret sırasında hainlik etmezler. Allah Teâlâ böyle kimselere, sahip oldukları kuvvetli iman sebebiyle nuraniyet bağışlar ve düşünceleri, ilahi yardıma haizdir.

2- Akıllı olmalıdır.

Müşavirin taşıması gereken diğer bir özellik de zekâdır. Hz. Ali (a.s) birkaç örnekte akıllı insanlarla meşveret edilmesini tavsiye etmiştir. Zira akıl ve düşünce ehli kimselerle meşveret, doğru yolu gözler önüne serer. İnsanı hata, sapma ve pişmanlıktan korur. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Akıl sahipleriyle meşveret eden kimse, doğru yola hidayet olur.”²⁷

3- Tecrübeli olmalıdır.

Bir insanın tecrübesi ne kadar fazla olursa muhtelif meseleleri algılama bilinci, becerisi ve gücü ve de sorunları halletmek için sunduğu çözüm yolları o kadar fazla; görüşü de daha dakik ve verimli olur. Tecrübeli kimselerle meşveret, insanı onların gücüne ortak kılar, geçmiştekilerin yaptıkları hatalara düşmekten korur. Doğru yola yönlendirilir. Hz.

²⁶ Tusterî, Sehl bin Abdullah, Tefsir-i Tusteri, s. 28.

²⁷ Biharu'l-Envar, c. 77, s. 422.

Ali (a.s) tecrübe ehliyle meşveret edilmesini tavsiye etmiştir. İmam'a göre en iyi müşavir, tecrübeli olan kimsedir:

“Meşveret ettiklerinin en üstünü, tecrübeli olanlarıdır.”²⁸

Çok tecrübeli olanların görüşleri olgun ve düşünceleri güçlüdür. Bu sayede iyi bir müşavir olabilirler.

4- Cimri olmamalıdır.

Hız. Ali'ye (a.s) göre müşavirin taşıması gereken özelliklerden biri de cimri olmamasıdır. İmam bu hususta Malik Eşter'e şöyle buyuruyor:

“Cimriyle meşveret etme. Zira seni ihsanda bulunmaktan vazgeçirir ve yoksullukla korkutur.”²⁹

5- Korkak olmamalıdır.

Hız. Ali'ye (a.s) göre müşavirin taşıması gereken diğer bir özellik, korkak olmamasıdır. İmam, Malik Eşter'e yazdığı ahitnamesinde, cimriye danışmaktan kaçınmasını tavsiye ettikten sonra şöyle buyuruyor:

“Ve de korkakla meşveret etme. Zira işlerinde seni (ruhiyeni) zayıflatır.”³⁰

6- Açgözlü olmamalıdır.

Hız. Ali'ye (a.s) göre müşavirin taşıması gereken şartlardan biri açgözlü olmamasıdır. İmam, Malik'e yazdığı mektubun devamında şöyle buyuruyor:

“Ve açgözlüyle meşveret etme. Çünkü açgözlülüğü, zulümle gözüne güzel gösterir.”³¹

7- Yalancı olmamalıdır.

Hız. Ali'ye (a.s) göre müşavirin taşıması gereken bir başka özellik, müşavirin yalancı olmamasıdır. İmam, tavsiyelerinden birinde şöyle buyuruyor:

²⁸ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 3279. Hadis.

²⁹ Nehcu'l-Belağ, 53. Mektup.

³⁰ A.g.e.

³¹ A.g.e.

“Ve yalancıyla meşveret etme. Zira o serap gibidir; sana uzağı yakın, yakını uzak gösterir.”³²

Hz. Ali'nin Meşveretle İlgili Amelî Siyeri

Hz. Ali (a.s), kâmil bir düşünceye sahip olduğu halde başkalarıyla meşveret etmekten çekinmiyordu. İşlerinde fikir ehliyle meşveret ediyordu. İmam bunu yaparak Müslümanların ve kendi dostlarının dikkatini, şuranın önemine çekiyordu. Onlara, bu siyeri uygulamayı ve işlerinde her zaman düşünce ve tecrübe ehliyle meşveret etmeyi öğretiyordu. İmam'ın kendi dostlarıyla meşveret etmesi, İslam toplumunda tefekkürün gelişmesini ve düşünce ehlinin gerçek konumlarına ulaşmasını sağlıyordu. Meşveret, toplumsal ülfet ve halk arasında bağ oluşturur. İnfial ve inziva ruhiyesini ortadan kaldırır. Halka ve görüşlerine itibar kazandırır. Halk arasında sorumluluk alma ve toplum meselelerine ortak olma ruhiyesi güçlenir. Hz. Ali (a.s), dostlarına kendisiyle meşverette bulunmaktan çekinmemelerini ve her zaman görüşlerini bildirmelerini tavsiye etmiştir. Aşabına hitaben şöyle buyurmuştur:

“Hak sözü söylemekten veya adilce meşveretten çekinmeyiniz.”³³

Yine ordu komutanlarına, şöyle yazmıştır:

“Allah'ın kulu müminlerin emiri Ali bin Ebi Talip'ten silahlı güçlere ve sınır bekçilerine. Valilerin ve idarecilerin, ellerine çok miktarda bir mal geçtiğinde veya onlara bir nimet verildiğinde, değişmemeleri boyunlarının borcudur. Allah'ın kendilerine bağışladığı bu nimet, onları daha da fazla Allah kullarına yaklaştırmalı ve kardeşlerine karşı rauf ve mihriban kılmalıdır. Biliniz! Sizin benim üzerimdeki hakkınız, savaş sırları dışında, sizden bir sır saklamamam ve ilahi hüküm dışında bir durum olduğunda sizinle meşveret etmeden bir şey yapmamamdır.”³⁴

Bu mektubun da gösterdiği üzere Hz. Ali (a.s) , ordu komutanlarının görüşlerini almayı ve onlarla meşveret etmeyi, onların haklarından biri ve kendi vazifesi bilerek üzerinde durmaktadır. İmam, halkla ilgili meselelerde onlarla meşveret ederek onların görüşlerini alıyordu. Bu

³² Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10351. Hadis.

³³ Nehcu'l-Belağa, 216. Hutbe.

³⁴ A.g.e., 50. Mektup.

bölümde, İmam'ın ashabıyla ve dostlarıyla meşveret ettiği birkaç örnek vereceğiz. İmam'ın dostlarıyla meşveret etmesine dair örneklerden biri, Sıffin Savaşı'ndan önce ensar ve muhacirin görüşlerini almasıdır. İmam, Şam'a hareket etmeden önce ensar ve muhaciri çağırdı ve Allah'a hamd ve senadan sonra şöyle buyurdu:

“Biz, benim ve sizin düşmanınıza doğru harekete geçme niyetindeyiz. Meşveret için görüşlerinizi bize bildiriniz.”³⁵

Hız. Ali'nin (a.s) meşveretle ilgili ameli siyerinden bir diğere örnek, Talha ve Zübeyr hakkında Abdullah bin Abbas'la görüşmesidir. Bu iki kişi Emiru'l-Muminin'e biat etmişti. Hız. Ali'nin (a.s) kendilerini hükümet işlerine dâhil etmesini ve bütün konularda kendilerine danışmasını bekliyorlardı. Yine bu iki kişi, içlerinden birinin Basra'ya, diğere de Kufe'ye vali tayin edileceğini ümit ediyordu. Halife Osman'ın zamanında olduğu gibi, İmam'ın da kendilerini diğereinden üstün tutarak, Müslümanların beytülmalinden daha fazla pay vereceğini düşünüyorlardı. Hız. Ali (a.s) hilafetinin ilk günlerinde resmi siyasetini ilan etti ve değerli İslam Peygamberinin (s.a.a) siyerini ve yöntemini ihya etmek için beytülmalî adil bir şekilde paylaşırma niyetinde olduğunu halkın anlamasını sağladı. İmam hilafetinin üçüncü gününde Medine beytülmalindeki malların muhasebesinin yapılmasını emretti. Her bir kişinin payına üç dirhem düştüğü ortaya çıktı. Medine eşrafı ve ileri gelenleri, İmam'ın bu yöntemine itiraz ederek kendisini eleştirdiler! Talha ve Zübeyr de Emiru'l-Muminin'in (a.s) yanına giderek “Ey müminlerin emiri! Medine şehrinde geçim masraflarının çok ve bizim ekmeğimizi yiyenlerin ne kadar fazla olduğunu biliyorsun. Beytülmalden bize verilen bizim eksiklerimizi temin etmiyor.” diyen kişiler arasındaydılar. İmam onlara kendisinden ne beklediklerini sorunca şöyle dediler: “Bize beytülmalden, ihtiyaçlarımızı giderebileceğimiz kadarını ver.” İmam şöyle buyurdu: “Halktan isteyin. Eğer hepsi kendi haklarından size bir şey vermemi kabul ederlerse bunu yapacağım.” Cevabında dediler ki: “Halktan bir şey istemeyeceğiz. İstese bile vermeyeceklerdir.” İmam şöyle buyurdu: “Öyleyse Allah'a andolsun ki ben böyle bir şeyi yapmamaya daha layığım.”

İlaveten Talha ve Zübeyr, resmen Hız. Ali'den (a.s) kendilerine Basra ve Kufe'nin verilmesini de istediler ve İmam şöyle buyurdu:

³⁵ Biharu'l-Envar, c. 32, s. 397.

“Benim yanımda olmanız daha iyidir.”³⁶

Talha ve Zübeyr, Hz. Ali'nin (a.s) onların isteklerine muhalif olduğunu görünce Kureys'ten bir güruhla sohbet ettiler ve Hz. Ali'den (a.s) duydukları memnuniyetsizliği dile getirdiler. İkisinin sözleri Emiru'l-Muminin'e (a.s) ulaştığında, İmam müşavirlerinden biri olan Abdullah bin Abbas'la meşveret etti ve ona şöyle buyurdu: “Acaba o ikisinin sözlerini duydun mu?” İbn Abbas “Evet” dedi. “Görüşün nedir?” diye buyurdu. Abdullah bin Abbas şöyle dedi: “Bence idareye geçmek istiyorlar. Zübeyr'e Basra'nın, Talha'ya da Kufe'nin idaresini ver.” İmam, İbn Abbas'ın sözlerine gülerek şöyle buyurdu:

“Eyvah sana! Basra ve Kufe, kalabalık ve zengin yerlerdir. Bu ikisi halkın boynuna binerse akılsız kişileri besleyerek kendi taraflarına çekerler ve zayıf kişileri bela ve musibete düşürürler. Halka karşı güç kullanarak muşallat olurlar. Eğer ben birisini faydası ve zararı yüzünden bir yere atayacak olsaydım, Muaviye'yi Şam'ın başına getirirdim. Eğer o ikisinin idareye geçme hırsları bana aşikâr olmasaydı ki oldu, onların isteğine muvafakat gösterirdim (ve onlardan hükümet idaresinde faydalanırdım).”³⁷

Hz. Ali'nin (a.s) karar alırken, ashabıyla ve dostlarıyla meşveret ettiği konulardan biri de Nâkisîn'e (ahdini bozanlar) karşı nasıl davranılması gerektiğiyle ilgiliydi. Medine halkı, Hz. Ali'ye (a.s) biat ettikten bir süre sonra Beni Ümeyye'den ve henüz biat etmeyenlerden bir gurup, Medine'den Mekke'ye gittiler. Talha ve Zübeyr de kendi siyasi geleceklerini karanlık gördüklerinden ve Osman dönemindeki malî ayrıcalıklarından mahrum olduklarından (ve de Muaviye'nin planıyla³⁸ hükümet ve hilafet kokusu burunlarına ulaştığından) Mekke'ye gitme ve diğer muhaliflere katılma kararı aldılar. Bu yüzden Hz. Ali'den (a.s) Mekke'ye gitmek için umre

³⁶ Şerh-i Nehcu'l-Belağa, c. 11, s. 17.

³⁷ Dinverî, Abdullah bin Müslim Kuteybe, el-İmametü ve's-Siyase, c. 1, s. 52.

³⁸ Muaviye, bir gurubun Medine'de Hz. Ali'ye (a.s) muhalefet ettiği haberini alınca ve Talha ve Zübeyr'in söyledikleri kendisine ulaşır da Talha ve Zübeyr'in istedikleri makamları alamadıklarını öğrenince artık sakın kalamazdı. Bu yüzden Hz. Ali'nin muhaliflerini tahrik etmeye çalıştı. Onlardan bazısına mektuplar yazdı. Hz. Ali'ye muhalefet etmeleri ve gücü ele geçirmeleri için onları tahrik etti. Talha ve Zübeyr'e yazdığı mektuplarda, onların faziletlerini saydıktan sonra şöyle yazdı: “Ben senin ve arkadaşın için Şam halkından biat aldım. Hanginiz halkın vahdeti ve gücü ele geçirmek için daha çabuk kıyam eder ve yanımıza gelirse İmam ve önder olacak, ondan sonra da diğeriniz İmam olacaktır...”

yapma bahanesiyle izin aldılar. Ayşe de Mekke'den Medine'ye giderken Hz. Ali'nin (a.s) hilafete geçtiğini öğrenince, Mekke'ye geri döndü ve Hicri İsmail'e sığındı. Aişe, Hz. Ali (a.s) aleyhine, Osman'ın kanını bahane ederek, yaptığı konuşmalarla siyasi ümidi olmayanlardan birçoklarını ve Beni Ümeyye'den bir güruhu tarafına çekmeyi başardı. O, yalnız kalmamak ve daha fazla cemiyeti etrafında toplayabilmek için, Resulullah'ın (s.a.a) değerli eşi Ümmü Seleme'nin yanına gitti ama Ümmü Seleme ona şöyle dedi: "Sen Osman'ın kanını istemek için kıyam etmişsin. Oysa, onun sıkı muhaliflerinden biriydin." Ümmü Seleme Ayşe'yi Hz. Ali'ye (a.s) muhalefet etmemesi hususunda uyardı, İmam'ın bazı faziletlerini saydı ve dedi ki: "Ey Ayşe! Sen Peygamber'in (s.a.a) şöyle buyurduğunu duydun: *"Ali sizin üzerinize benim halifemdir, hayatımda ve ölümümünden sonra. Öyleyse kim ona muhalefet ederse bana muhalefet etmiş olur"* Peygamber'in (s.a.a) bu sözüne şahitlik ediyor musun?" "Evet" dedi. Ayşe, Ümmü Seleme'yle olan görüşmesinden bir sonuç elde edemedi. Ondan uzaklaştı ve Talha, Zübeyr, Beni Ümeyye ve Hz. Ali'nin (a.s) muhaliflerinden oluşan bir gurupla beraber Basra'ya doğru hareket etme kararı aldı. Emiru'l-Muminin (a.s) biat etmiş olanların Basra'ya doğru hareket ettiği haberini alınca İbn Abbas'ı, Muhammed bin Ebu Bekir'i, Ammar Yasir'i ve Sehl bin Hanifi çağırarak onları bu durumla ilgili bilgilendirdi. Onlarla meşveret etti. Muhammed bin Ebu Bekir şöyle dedi: "Ey Müminlerin Emiri! Bunlar ne istiyorlar?" İmam tebessüm etti ve şöyle buyurdu: *"Osman'ın kanını istiyorlar."* Muhammed bin Ebu Bekir şöyle dedi: "Allah'a and olsun, Osman'ı öldüren onlardan başkası değildi." Sonra Emiru'l-Muminin (a.s) şöyle buyurdu: *"Şimdi bununla ilgili görüşlerinizi söyleyin."* Ammar şöyle dedi: "Doğru olan bizim Kufe'ye doğru hareket etmemizdir, oranın halkı bizi izleyenlerdir. Bu kavim de Basra'ya doğru gitmektedir." İbn Abbas şöyle dedi: "Ey Müminlerin Emiri! Benim görüşüme göre önce sana biat alması için birilerini gönder. Ebu Musa Eş'ari'ye (Kufe emiri) biat etmesi için bir mektup yaz. Sonra Kufe'ye doğru yola çıkalım ve Kufe'ye varınca o kavim Basra'ya ulaşmadan süratle harekete geçelim. Aynı şekilde seninle birlikte hareket etmesi için Ümmü Seleme'ye bir mektup yazmalısın." Emiru'l-Muminin (a.s) şöyle buyurdu:

"Ben, bana eşlik eden bir gurupla onların peşinden gideceğim. Eğer yolda onlara yetişirsem onları yakalayacağım. Eğer onlara yetişmezsem Kuf halkına

mektup yazacağım ve şehirlerden yardım gücü isteyerek onların üzerine gideceğim. Ümmü Seleme hususuna gelince ise, her ne kadar o ikisi (Talha ve Zübeyr) Ayşe'ye bu şekilde davranmış olsalar da ben Ümmü Seleme'yi evinden çıkarmayı uygun bulmuyorum.”³⁹

Hız. Ali'nin (a.s) ashabıyla ve yakınlarıyla meşveret ettiğı durumlar-
dan bir diğeri de Mısır valisi Kays bin Sa'd mevzusudur. Kays bin Sa'd,
Emiru'l-Muminin'in (a.s) şıalarından, müşavirlerinden ve hayrını isteyen-
lerden biriydi. Aynı zamanda cesur ve tecrübeli bir kişiydi. Züht ve din-
darlık açısından da büyük bir makama sahipti. İbadet sırasında huzu ve
huşu içindeydi. Kalp huzuruyla ve Allah'a teveccüh ederek namaz kılardı.
Aynı şekilde Kays, akıllı, işbilir ve ileri görüşlü olmasıyla meşhurdu. Ken-
disi de bu üstün özelliklerinin farkındaydı ve şöyle diyordu: “Eğer Allah
Resulünün (s.a.a) “Hile yapan ateştedir” diye buyurduğunu işitmemiş ol-
saydım, ben bu ümmetin en hilekâr kişisi olurduim.” Yine şöyle diyordu:
“Eğer İslam inancına sahip olmasaydım öyle bir hile yapardım ki hiçbir
Arabın, onun karşısında durma gücü olmazdı.”

Kays gibi akıllı, ileri görüşlü ve Hız. Ali'nin (a.s) sıkı taraftarı olan
bir kişinin Mısır'da olması, Muaviye ve dostları için çok zordu. Zira Hız.
Ali'nin (a.s) Irak halkıyla, Kays'ın da Mısır halkıyla beraber Şam'a giderek
Muaviye'yle karşılaşması mümkündü. Bununla beraber Muaviye, Kays'ı
kandırmaya karar verdi. Bu niyetini gerçekleştirmek için Kays'a birçok
mektup yazdı ve onu kandırmaya çalıştı. Lakin Kays'ın zekâsı ve feraseti,
Muaviye'nin tuzağına düşmeyeceğı kadar çoktu. Muaviye Kays'ı kandır-
maktan ümidini kesince ve Hız. Ali'den (a.s) uzaklaştırmak için yaptığı
hileler sonuç vermeyince, başka bir hileye başvurdu. Muaviye'nin yeni
hilesi, Kays'ın inancını değıştirdiğı yönünde şayia yaymaktı. Muaviye,
Şam halkına yalan söyleyerek şunları dedi: “Kays bizim tarafımıza geç-
miştir. Onu hayırla anın ve ona küfür etmeyin. Halkı onunla savaşmak-
tan alıkoyun. O bizim taraftarlarımızdandır. Hayrımızı düşündüğünü
gösteren mektupları bize ulaşmaktadır.” Sonra sahte Kays'ın dilinden bir
mektubu Şam halkının huzurunda okudu. Muaviye, uydurma mektubu
Kays'ın adına Şam halkına okuyunca, Şam topraklarında Kays bin Sa'd'ın
Muaviye'yle sulh yaptığı şayiası yayıldı. Emiru'l-Muminin'in (a.s) Şam'da

³⁹ Sima-yı Kargozaran-ı Ali bin Ebî Talip Emiru'l-Muminin (a.s), c. 2, s. 307.

bulunan istihbarat kaynakları, bu haberi kendisine ulaştırdılar. İmam bu meseleye şaşırды. Zira Kays bin Sa'd'ın Muaviye'yle sulh yaptığını kabul etmek onun için çok zordu. Bu yüzden bu meseleyi yakınlarından bazılarıyla meşveret etmeye karar verdi. Bu amaçla İmam Hasan'ı (a.s), İmam Hüseyin'i (a.s), Muhammed bin Hanife'yi ve Abdullah bin Cafer'i çağırды. Onları konu hakkında bilgilendirdi ve görüşlerini istedi. Abdullah bin Cafer şöyle dedi: Ey Müminlerin Emiri! Şüpheli olanı bırak ve şüpheli olmayı al. Kays'ı Mısır'dan azlet." Hz. Ali (a.s) şöyle buyurdu: *"Allah'a and olsun ben bu konuyu (Kays'ın Muaviye'yle sulhunu) onaylamıyorum."* Abdullah bin Cafer "Kays'ı azlet. Eğer söylenenler (Muaviye'yle sulh) doğruysa onu azlettiğinde senden ayrılmayacaktır." dedi. İmam *"Evet, onlar (ensar) öyledirler."* diye buyurdu.

Nihayetinde Emiru'l-Muminin (a.s) Kays'a güvendiği halde, Muaviye'yle işbirliği yaptığı şayiası o kadar yayıldı ki Kufe halkı Hz. Ali'ye (a.s) dediler ki: "Kays ihanet etmiştir. Onu görevinden almalısın!" İmam şöyle buyurdu: *"Ben Kays'ı sizden daha iyi tanıyorum, o ihanet etmemiştir."* Kufe halkı "Biz razı olmuyoruz, Kays'ı görevinden almalısın!" diye ısrar ettiler. İlaveten Kays, halk arasında Hz. Ali'ye (a.s) biat etmekten kaçınan bir guruba karşı nasıl davranacağıyla ilgili kendini görüşünü İmam'a ilette. Lakin o başka bir emir verdi. Kays kendi görüşü üzerinde diretti ve İmam'ın emrine uymadı.

Bu iki mesele, Emiru'l-Muminin'in (a.s) Kays'a duyduğu güvene rağmen onu Mısır valiliğinden azletmesine ve yerine Muhammed bin Ebu Bekir'i atamasına sebep oldu. Elbette Kays, Emiru'l-Muminin'in (a.s) hükümeti ve İmam Hasan'ın (a.s) hilafeti boyunca ismet ve taharet hanedanına olan vefasını ispatladı. Muaviye'nin hilesine kanmayan, her zaman velayet ve sırat-ı müstakim yolunda adım atan seçkin bir çehre olarak tanındı.

3- Tecrübeden Faydalanmak

Karar almayla ilgili önemli meselelerden biri de geçmiş tecrübelerden faydalanmaktır. Geçmiş tecrübelerden münasip biçimde faydalanmak, çok değerli bilgileri müdürlerin ihtiyarına sunabilir, onlar da bu bilgileri karar alırken kullanabilirler. Geçmiş tecrübelerden doğru ve münasip biçimde

faaydalanılırsa, kararlardaki hata ve yanlış oranı azalır ve alınan kararların değeri ve itibarı artar. Hz. Ali (a.s) , istenilen hedeflere ulaşma başarısı ve imkânını, tecrübelerin ve tecrübelerden verimli şekilde istifade edilmesi- nin neticelerinden biri kabul ediyor ve şöyle buyuruyor:

“Tecrübeleri koruyan (ve onlardan yerinde istifade eden) kimsenin işleri, neticeye kavuşur.”⁴⁰

Esasen, kişinin tecrübesi ne kadar çok olursa muhtelif meseleler hakkında bilgisi ve sorun çözme yöntemleri de o kadar çok olacaktır. Doğal olarak görüşü de daha değerli ve daha makbul olacaktır. Hz. Ali (a.s) bu noktayı beyan ederken şöyle buyuruyor:

“Herkesin görüşü ve düşüncesi, tecrübesi kadardır.”⁴¹

Tecrübelerden münasip biçimde faydalanılmasının, müdürlerin başarısı ve kararlarının etkinliği üzerinde temel rolü olduğu ve onlara hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada yardım ettiği gibi; tecrübelerden istifade edilmemesi de istenmeyen sonuçları ardından getirebilir. Hz. Ali (a.s) bu hususta şöyle buyuruyor:

“Kim tecrübelerini hükmederse, helâk olmaktan kurtulur.”⁴²

Aynı şekilde dikkat edilmelidir ki, her kişinin tecrübesinin ölçüsü, aldığı kararların kuvvetinin ve etkinliğinin ölçüsünü etkiler. Muhtelif tecrübeler edinen ve bunlardan doğru biçimde faydalananlar, birçok sorunun üstesinden gelirler. Yeterli tecrübesi olmayanlar ise sorunları çözüp halledemezler. Bunun asıl sebebi, insanın tecrübelerden faydalanarak en iyi ve en münasip olanını seçmesi ve minimum hata yapmasıdır. Emiru'l-Muminin (a.s) en iyi seçeneği ve en münasip çözüm yolunu seçmeyi, tecrübenin iyi neticelerinden biri saymış ve şöyle buyurmuştur:

“Tecrübenin semeresi, iyi seçimdir.”⁴³

İmam, çok tecrübenin diğer neticeleri arasında daha az yanlış yapmayı ve kandırılmayı sayarak şöyle buyurmuştur:

⁴⁰ Gurur'u'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 9180. Hadis.

⁴¹ A.g.e., 5426. Hadis.

⁴² A.g.e., 8040. Hadis.

⁴³ A.g.e., 4617. Hadis.



“Tecrübesi az olan kimse tuzağa düşer ve tecrübesi çok olan kimse daha az aldanır.”⁴⁴

4- Karar Almada Kesinlik

Etkili ve başarılı karar almak için gerekli olan özelliklerden bir diğeri, karar almada kesinlik ve sebatır. Karar alma, gerekli kesinliği ve sebatı taşıdığı anda etkili ve işlevsel olacaktır. Bir meselenin bütün boyutları ölçölüp tartıldığında, muhtelif açıları dakik biçimde incelendiğinde artık şüphe ve ikilem yaşamak doğru olmaz; uygulanması için kesin girişimde bulunulmalıdır. Meselenin muhtelif yönleri incelendikten sonra, makul bir kesinlik ve karar üzerinde sebat, işlerin halledilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Gevşeklik, şüphe ve müddürün haddinden fazla ihtiyat etmesi, zaman içerisinde işlerin gevşemesine ve kurumun hedefine ulaşmamasına yol açar.

Bu sebeple kurum, telafisi mümkün olmayan zararlar görür. Bununla beraber kesinlik, karar alma sırasında dikkat etmemek, meselenin muhtelif yönlerini incelememek, acele karar vermek, fikrini dayatmak ve karar alma ve uygulama sürecinde sert davranmak anlamında değildir. Bilakis kesinlik, bir mesele hakkında lazım olan bilgi toplandığında, muhtelif öneriler geldiğinde, en iyi çözüm yolu belli olduğunda ve uygulama ortamı her açıdan oluştuğunda, tam bir kesinlik ve gereken sebat ile uygun kararın alınması ve ciddiyetle aşamalı ilerlenmesi anlamındadır. Hz. Ali (a.s) kesinliğin ve karar üzerinde, ciddiyetin ve sebatın önemini ve zaruretini anlatırken, bunun ilahi peygamberlerin üstün sıfatlarından biri olduğunu söyleyerek şöyle buyurmuştur:

“Subhan olan Allah, peygamberlerini ve elçilerini kararlarında, güçlü ve kesin, net kıldı.”⁴⁵

Bazı kurum müdürleri ve mesulleri, karar alma ve uygulama sırasında, haddinden fazla şüphe etmektedirler. Hatta bütün hazırlıklar tamamlandıktan ve bütün şartlar sağlandıktan sonra bile, uygun ve kesin bir karar alma gücüne sahip değillerdir veya ızdırap ve endişeyle karar

⁴⁴ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 7899 ve 8038. Hadisler.

⁴⁵ Nehcu'l-Belağa, 192. Hutbe.

alırlar. Bu vaziyet, kurumun bütün departmanlarına şüphe ve belirsizliğin sirayet etmesine yol açar. Doğal olarak işler, olması gereken sürede tamamlanmaz ve kurum, planladığı hedeflere ulaşamaz. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) haddinden fazla şüpheden ve yersiz tereddütlerden sakındırarak şöyle buyuruyor:

“İlminizi cehalete ve yakınlığınızı şüpheye dönüştürmeyin. Bildiğiniz zaman, amel edin ve yakın ettiğiniz zaman yapın.”⁴⁶

Karar alma sırasında, kesinliğin ve fırsatları kaçırmamanın zaruretinin gösteren noktalardan biri de, zaman sınırlamasıdır. Zira fırsatlar, hızla elden kaçmaktadırlar. Bununla beraber, meselenin bütün açıları değerlendirildiğinde, şartlar ve ön hazırlıklar tamamlandığında ve karar alındığında, artık uygulama aşamasında gevşeklik ve gecikme gösterilmemeli, fırsatlar kaybedilmemelidir. Hz. Ali (a.s) zamanın geçmesiyle, fırsatların kaçacağını ve fırsatlardan daha iyi faydalanabilmek için çaba göstermenin gerekli olduğunu hatırlatarak, şöyle buyuruyor:

“Fırsatlar, bulutların geçtiği gibi geçerler. Öyleyse iyi fırsatları ganimet sayın.”⁴⁷

Buna göre, müdürlerin başarısının sırlarından biri, kurumun karşısına çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmeleridir. Buna ilaveten başarılı müdür, sadece mevcut fırsatlardan uygun biçimde faydalanan değil, kurumun önüne fırsatların çıkmasını sağlayacak şekilde kurumu yönetendir. Bu yolla kurumun menfaatlerine zarar gelmediği gibi, ilerlemesi ve gelişimi için önüne uygun fırsatlar çıkacaktır. Kesinlik, müdürün gücünü ve becerisini gösteren hususlardan biri olabilir. Çünkü müdür, iş üzerinde dikkat gösterme ve işin muhtelif yönlerini inceleme ile yersiz şüpheyi ve fırsatları kaçırmayı birbirinden ayırmalı; doğru, mantıklı ve yerinde karar alabilmelidir. Bununla beraber becerikli, kuvvetli ve ileri görüşlü müdür, bir mesele hakkında karar almak istediğinde onu dikkatle inceleyen, muhtelif açılarını değerlendiren, sonra yeterli dikkatle meselenin bütün boyutlarını aydınlatarak, kesin ve güçlü biçimde karar alan ve kararını uygulayan kimsedir.

⁴⁶ Nehcu'l-Belağa, 274. Hikmet.

⁴⁷ A.g.e., 21. Hikmet.

Hız. Ali'nin (a.s) aldığı bazı kararlara dikkatli bakıldığında, her zaman meselenin bütün yönlerini dikkate alarak mantıklı ve doğru bir karar almaya çalıştığı görülmektedir. Bu noktayı mülahaza ederek ve muhtemel sonuçları göz önünde bulundurarak karar alıyordu. Tam bir kesinlikle uygulamaya geçiyordu ve kararını uygularken gevşeklik göstermeyi doğru bulmuyordu. İmamın karar alma ve kararını uygulamadaki kesinliğini gösteren örneklerden biri de, üçüncü halifenin bozuk idarecilerini tasfiyesi ve onları görevlerinden alması meselesidir. Osman katledildiği ve halk Hız. Ali'ye (a.s) biat ettiği zaman, İmam hükümet mevkilerinin arındırılması- nın yapılması gereken, en önemli işlerden biri olduğunu görmüştü. Bununla beraber, bozuk ve liyakatli olmayan Muaviye, Abdullah bin Amir vb. gibi birçok cinayet işlemiş ve halka birçok zulmü reva görmüş idarecileri görevden almaya karar verdi. Bu kararın çeşitli huzursuzluklara sebep olması, o zamanın devrimci vaziyetini başka türlü siyasi heyecanlara düçar etmesi ve bazılarının bu kargaşayı suistimal etmesi mümkündür. Ancak İmam, kararını uygulamaya kesin kararlıydı. Engellerin varlığına rağmen, hiçbir şekilde salih olmayan ve bozuk kişileri oldukları konumda bırakmaya yanaşmadı. Bazı siyasetçiler, İmam'ın kararına muhalefet ettiler ve İmam'ı kararını gözden geçirmesi için ikna etmeye çalıştılar. Örneğin, siyasi duruma vakıf olan Muğire bin Şu'be, Hız. Ali'nin (a.s) yanına gitti, biraz lafı dolandırdıktan sonra şöyle dedi: "Sana Osman'ın idarecilerini yerlerinde bırakmanı nasihat ediyorum. Muaviye'yi kendi işinde bırak. İbn Amir'i de bırak. Diğer idarecileri de kendi yerlerinde bırak. Sana biat ederler, ülkeyi huzura kavuştururlar, halkı sustururlar."

İmam (a.s) Muğire'nin sözlerini dinledikten sonra, kesin kararını uygulayacağını tekit ederek şöyle buyurdu: *"Allah'a yemin olsun, eğer günün bir saati kalsa bu görüşümü uygulamak için çaba sarfederim. Ne o dediklerini vali yaparım, ne de emsallerini."* Muğire dedi ki: "Öyleyse onlara mektup yaz ve onları makamlarında bırak. Onların biatleri ve orduların itaatleri haberi sana ulaştığında ya onları değiştir veya oldukları yerde bırak." İmam şöyle buyurdu: *"Dinime hile katma ve işimde alçaklığı reva görme."* İmam'ın kararını uygulamadaki kesinliğini gören Muğire şöyle dedi: "Eğer bu işi yapmaktan imtina ediyorsan, kimi istersen azlet ama Muaviye'yi yerinde bırak. Zira Muaviye küstaktır ve Şam ehli onun sözünü dinler. Senin de onu yerinde bırakmak için bahanen var zira Ömer

bin Hattap onu oraya vali atamıştı.” İmam şöyle buyurdu: “*Hayır, Allah’a and olsun, Muaviye’yi iki gün bile yerinde bırakmam.*”

İbn Abbas da Muğire gibi Hz. Ali’ye (a.s) Muaviye’yi yerinde bırakmasını önerdi ve açıklamasını şöyle yaptı: “Muaviye ve dostları dünya ehlidir. Bu yüzden eğer onları makamlarında bırakırsan, bu işin (hilafetin) başında kimin olduğuna teveccüh etmezler.” İmam, İbn Abbas’a cevaben şöyle buyurdu:

“Eyyah sana İbn Abbas! Beni hakka riayete mecbur kılan kimse, Osman’ın idarecilerinin yaptıklarına da aşına kılmıştır. Kimse bu topluluğu, benden daha iyi tanımaya layık değildir. Eğer azledilmelerini kabul ederlerse ne iyi, eğer kabul etmezlerse kılıçla karşlarına çıkacaktır.”

Bunlar, sadece İmam’ın doğru kararlarını uygulamadaki kesinliğini gösteren birkaç örnektir. Ayrıca, İmam’ın (a.s) dirayetle, uzak görüşlülükle ve bir meselenin bütün yönlerini değerlendirerek mantıklı ve doğru bir karar aldığı vakit, tam bir kesinlikle o kararı uyguladığını ve hiçbir şekilde o karardan vazgeçmediğini de göstermektedir.

5- İleri Görüşlülük ve Akıbeti Düşünmek

İleri görüşlülük, makul ve mantıklı karar almanın gerekli şartlarından ve temel mukaddimelerinden biridir. Bir mesele hakkında karar alırken o meselenin çeşitli açılarının incelenmesi ve toplumsal sonuçlarının öngörülmesi zaruridir. Bu incelemelerin neticesinde alınan karar, ölçülmüş ve çok yönlü olacaktır. Karar alan herkesin, ileri görüşlü olması ve işin akıbetini düşünmesi zaruri olsa da bu ehemmiyet kurum müdürlerinin ve mesullerinin karar alması sırasında iki kat artmaktadır. Zira onların aldıkları kararlar, kişisel kararlardan daha mühimdir. Hatta bu kararlardan bazıları, kurumun veya kurum çalışanlarının kaderini değiştirebilmektedir. Emiru’l-Muminin Ali (a.s) ileri görüşlülüğü, akıllılığın nişanesi olarak görmekte ve en akıllı insanın, en ileri görüşlü olan kimse olduğunu düşünmektedir. İmam şöyle buyuruyor:

“İnsanların en akıllısı, akıbetini en çok düşündendir.”⁴⁸

⁴⁸ Gururu’l-Hikem ve Durru’l-Kelem, 3367. Hadis.

Karar alma sırasında ileri görüşlülükle ve akıbeti düşünerek mese-
lenin çeşitli yönlerini inceleyen, imkânları ve gerekli hazırlıkları öngö-
ren müdürler, daha sağlam kararlar alırlar; başarı ve de etkinlik oranla-
rını arttırlar. Muttakilerin mevlası Ali (a.s) değerli konuşmalarından
birinde ileri görüşlülük hakkında, şöyle buyuruyor:

“İşin sonuçlarına bakan kimse, sıkıntılardan korunur.”

Bununla beraber, doğru ve mantıklı karar, öncesinde çeşitli yönleri
ve muhtemel sonuçları araştırılan ve değerlendirilen karardır. Böylece,
doğru bir karar verilebilir ve kurumun kabiliyetlerinden ve imkânlarından
doğru ve mantıklı biçimde faydalanılabilir. Eğer bütün yönleri araştırıl-
madan, ileri görüşlü olmadan ve muhtemel sonuçları dikkate alınma-
dan, bir karar alınacak olursa gerekli dayanak ve dirence sahip olma-
yacak, kurumun kabiliyetlerinin, imkânlarının ve kaynaklarının heder
olmasına yol açacaktır. Kararın uygulanmasının da uygun sonuçları ol-
mayacaktır. Kurumların müdürlerinin ve mesullerinin aldıkları her ka-
rarın, bazı sonuçları vardır ve bunların kurumun menfaatini zedeleyecek
nitelikte olması mümkündür. Bu yüzden, onların ileri görüşlü olmaları
ve aldıkları kararların muhtemel etki ve sonuçlarını öngörebilmeleri ge-
rekir. Böylece istenmeyen neticelerden korunabilirler. Emiru'l-Muminin
(a.s) şöyle buyuruyor:

“Bir iş hakkında karar aldığında istenmeyen sonuçlarından sakın.”⁴⁹

Bu esasa göre müdürler, ileri görüşlü olmadan doğru kararlar alamaz
ve istenmeyen sonuçlarından sakınamazlar. Kurumları, alınan kararların
istenmeyen sonuçlarından koruyabilecek tek şey ileri görüşlülüktür. Hz.
Ali (a.s) bu mühim noktayı beyan ederken şöyle buyuruyor:

“İşlerin sonucu üzerinde düşünmek, helâk unsurlarından kurtulma
sebebidir.”⁵⁰

İleri görüşlülüğün zaruretine teveccüh göstermeden ve meselenin
çeşitli yönlerini araştırıp değerlendirmeden, karar alan bazı müdürlerin
(ki müdürler aldıkları kararların kurum için istenmeyen sonuçlarını an-
ladıklarında, bu sonuçlardan korunabilmek için birçok imkânlarını ve

⁴⁹ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 4119. Hadis.

⁵⁰ A.g.e., 1460. Hadis.

bütçelerini kullanırlar) çok çaba sarf etmelerine, güçlerini, bütçelerini ve imkânlarını kullanmalarına rağmen istedikleri sonuca ne ölçüde ulaşacakları belli değildir. Bununla beraber ileri görüşlülük, karar almada zaruri etkenlerdendir. Alınan her kararın sonuçları, ancak karar alınırken, yeterli teveccüh gösterilmişse ve kaçınılması gerekenler öngörülmüşse telafi edilebilir olacaktır. Hz. Ali (a.s) diğer konuşmalarından birinde, bu meselenin akli olduğunun üzerinde durarak şöyle buyuruyor:

“Muhakkak akıllılık... sonuçlara teveccühtedir...”⁵¹

İmam (a.s), Malik Eşter’e yazdığı ahitnamesinde, çalışanlarını seçerken tecrübe vb. gibi özelliklere sahip olan kimseleri seçmesini öğütlemiştir. Zira bu kimselerin özelliklerinden biri de uzak görüşlü olmaları ve işlerinin sonucunu daha iyi görmeleridir. İmam şöyle buyuruyor:

“Ve Müslümanlıkta daha önde olanları seç; zira onların ahlâkı daha yücedir, izzetleri daha mahfuz, tamahları daha az ve ileri görüşlülükleri daha çoktur.”⁵²

Hz. Ali (a.s), başkalarına ileri görüşlülüğü tavsiye ettiği gibi kendisi de karar alırken her zaman bu mühim ve temel etkeni dikkate almış ve meselenin muhtelif açılarını göz önünde bulundurmaya ve muhtemel sonuçlarını dikkatle ölçüp biçtikten sonra karar almaya özen göstermiştir. İmam’ın aldığı kararlara genel bir bakış, bu mühim noktayı göstermektedir: İmam’ın karar alırken gösterdiği dikkate ve ileri görüşlülüğe verilebilecek örneklerden birisi, Peygamber’in (s.a.a) vefatından sonra meydana gelen, Sakife meselesidir. Hz. Ali (a.s), hükümeti ele almak ve Peygamber’in (s.a.a) tayin ettiği ilahi çizgiye çekmek için ayaklanabilirdi. Lâkin böyle bir şey yapacak olsaydı, ortaya çıkacak bir iç savaşın, yeni kurulmuş İslamî sisteme musallat olması ve İslamî sistem düşmanlarının din esasını ciddi olarak tehdit etmeleri mümkündü. Bununla birlikte İmam, doğru ve parlak bir ileri görüşlülükle, din esasının korunması ve Müslümanların vahdeti için müselleme ve ilahî olan hakkından geçme kararı aldı. Talha ve Zübeyr, Cemal fitnessini sahneye sürdüklerinde ve İmam bunu ortadan kaldırmak için Basra’ya gitme kararı aldığı anda halka bir hutbe okudu ve

⁵¹ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 3887. Hadis.

⁵² Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

o olayı anlattı. Allah'a hamd ve sena ettikten, Resulullah'a (s.a.a) selam gönderdikten sonra şöyle buyurdu:

“Allah Teâlâ peygamberini, Kendi yanına çağırdığında (Peygamber vefat ettiğinde) Kureyş aleyhimize ayaklandı ve bizi, bütün halktan daha fazla lâayk olduğumuz haktan alıkoydu. Sonra gördük ki buna sabretmek, Müslümanları dağıtmaktan ve kanlarını dökmekten daha iyidir. Çünkü halk yeni Müslüman olmuştu ve din, sütle dolu bir kırba gibiydi; en ufak bir sallantı onu mahvederdi, en küçük yanlış onu yerle bir ederdi.”⁵³

İmam'ın ileri görüşlü kararlarına bir diğer örnek de hilafetin gasp edilmesinden sonra, İslam'a ve Müslümanlara yardım etme kararı almasıdır. Resulullah'ın (s.a.a) vefat ettiği haberi İslam ülkesinin her noktasına yayıldıktan sonra bir gurup, İslam dinine karşı ayaklandılar. Hükümetin merkezinde ihtilaf ortaya çıktı ve bazı bölgelerde kargaşa ve emniyetsizlik baş gösterdi. İmam (a.s) bu şartlarda tamamen ileri görüşlülükle İslam'ın yardımına koştu, Müslümanların gevşemesini engelledi ve yeni kurulan İslam düzenini korudu. İmam, Peygamber'in (s.a.a) vefatından sonra içinde bulunduğu konumu, Mısır halkına yazdığı mektupta şöyle anlatıyor:

“Subhan olan Allah, dünyadakileri korkutması ve peygamberlerinin sözlerinin şahidi olması için Muhammed'i (s.a.a) yolladı. O –Allah'ın selamı üzerine olsun- bu dünyadan göçünce Müslümanlar, hilafet için nizaya düştüler. Allah'a andolsun asla düşünmemiştim ve zihnimden geçmemişti Arap'ın ondan sonra –sallallahu aleyhi ve âlihi vessellem- rehberliği Ehl-i Beyt'ten alacakları (başka bir yere verecekleri) ve benden uzaklaştıracakları!

Beni rahatsız eden tek şey, halkın biat etmek için falancanın etrafında toplanmasıydı. Elimi elimin üstüne koyup bekledim ta ki bir gurubun İslam'dan döndüğünü ve Muhammed'in (s.a.a) dinini yok etmek istediklerini gözlerimle görene kadar. (O zaman) eğer İslam'a yardım etmezsem İslam'ın parçalanmasına ve yok olmasına şahit olmaktan korktum.

Bu musibet, benim için size halife olmayı bırakmaktan daha büyüktü. Çünkü bu (hilafet ve hükümet) kısa dünya yaşamının kârdır ki zail olup biter. Aynı bir serap gibi veya dağılan bulutlar gibi yok olur gider. Bu yüzden bu hadiseleri def etmek için ayağa kalktum. Böylece batıl yok oldu ve din ayakta kalarak sağlamlaştı.⁵⁴

⁵³ Şerh-i Nehcu'l-Belağa, c. 1, s. 308.

⁵⁴ Nehcu'l-Belağa, 62. Mektup.

6- Acelecilikten Sakınmak

Karar alma, ancak acele ve acelecilikten sakınılırsa mantıklı olabilir. Ne zaman bir meselenin hazırlıkları yapılmadan ve zaruri gereçleri temin edilmeden hakkında karar alınır, o alınan karar acele ve acelecilik afetinden korunamaz. Açıktır ki işlerin sonuca ulaşabilmesi, gerekli hazırlıkların ve şartların sağlanmış olmasına ve uygun zamanının gelmiş olması şartına bağlıdır. Karar alma, gerekli hazırlıklarla beraber olmazsa kesinlikle işlerin istenen neticeyi vermesi beklenmemelidir. Hz. Ali (a.s) gereksiz acelecilikten sakınmanın zarureti Malik Eşter'e tembihleyerek şöyle buyuruyor:

“Henüz vakti gelmemiş işleri yapmak için acele etmekten veya yapma imkânı doğmuş olan işlerde gevşeklik göstermekten ya da açık olmayan işlerde ısrar ve ayak diremekten veya açık ve net olan işleri yapmada gevşeklik göstermekten sakın. Öyleyse her işi yerinde ve zamanında yap.”⁵⁵

Bir işi gerekli hazırlıkları temin etmeden, uygun zamanı gelmeden yapmak ve de bir meselenin bütün açılarını incelemeyen, zamanı ve mekânı dikkate almadan, acelecilikle karar almak akılsızcadır. Zira istenilen neticeyi sağlamayacağı gibi muhtelif sonuçları, hasarları ve zararları da ardından getirebilir. Elbette acele ve acelecilik iyi olmadığı ve istenmeyen neticeleri beraberinde getirebileceği gibi gevşeklik de istenmeyen sonuçlar doğurur. Şüphesiz karar almak ve sonrasında işi yapmak için gerekli ortam oluşmuşsa, o vakit yersiz gevşeklik göstermek de birçok imkânın ve fırsatın heder olmasına sebep olacaktır. Kişi veya kurum birçok sorunla karşılaşacak ve bu yolla çok zarara uğranacaktır. Bu esasa göre Hz. Ali (a.s) bahsedilen nasihatte meselenin her iki yönünü de dikkate almış ve Malik'e hem yersiz aceleden, hem de yersiz gevşeklikten sakınmasını tavsiye etmiştir. İmam'a (a.s) göre işlerde ve alınan kararlarda acelecilik de gevşeklik de akılsızcadır. İmam bu hususta şöyle buyuruyor:

“İmkân oluşmadan acele etmek ve fırsat ele geçtikten sonra durmak akılsızlık göstergesidir.”⁵⁶

⁵⁵ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

⁵⁶ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 9325. Hadis.

Belki de bunun sebeplerinden biri, ne zaman acelecilikle bir karar alınarak girişimde bulunulsa,” verimli olmaması ve istenilen neticeyi vermemesidir. Hz. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Aceleci insan (istenen) neticeye ulaşmaz.”⁵⁷

Hazırlıkların yapılmış ve gerekli şartların temin edilmiş olup olmadığına bakmamak ve aceleyle işe girmek ve karar almak, kişiyi veya kurumu hedeflerine ulaşmaktan alıkoyar; yanılsa düşmeye yol açar. İmam (a.s) acele ve acelecilikten, kesinlikle sakınılması gerektiğini öğütlemekte, bunun hatayla beraber olduğunu söyleyerek şöyle buyurmaktadır:

“Acelecilikten sakın. Çünkü acelecilik hatayla beraberdir.”⁵⁸

Acelecilik, kişi veya kurumun mevcut imkânlarından ve kaynaklarından istendiği ve olması gerektiği gibi faydalanamamasına sebep olur. Neticede bu şekilde aldığı karardan pişman olur. Nitekim İmam (a.s), pişmanlığın, aceleciliğin istenmeyen sonuçlarından olduğunu söyleyerek şöyle buyuruyor:

“Acelecilikten sakın. Çünkü neticesi pişmanlıktır.”⁵⁹

Yine İmam, acelenin, gerekli imkânları temin etmemenin ve zaruri hazırlıkları yapmamanın üzüntüye sebep olduğunu beyan ederek şöyle buyuruyor:

“İmkândan önce acele, üzüntüye yol açar.”⁶⁰

Toparlayacak olursak, Hz. Ali'ye (a.s) göre karar almada acelecilik ve bu üslupla işlerin yapılması akılsızlık göstergesidir ve kişi veya kurumu amaçladığı hedeflere ulaşmaktan ve istenilen neticeyi almaktan alıkoyar. Aynı şekilde zaman ve mekân şartlarını dikkate almamak, gerekli hazırlıkları yapmamak ve imkânları sağlamamak, karar alanın hata yapmasına sebep olur; ardından pişmanlık ve üzüntü getirir. İmam, diğer sözlerinden birinde şöyle buyurmaktadır:

⁵⁷ Gururü'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 10444. Hadis.

⁵⁸ A.g.e., 6660. Hadis.

⁵⁹ A.g.e., 2581. Hadis.

⁶⁰ A.g.e., 1333. Hadis.

“Hiçbir işte acele etmeyin; ta ki onu açık araştırana kadar.”⁶¹

İmam ashabını ve dostlarını karar alırken acelecilik etmekten alıkoyduğu gibi, kendi kararlarında da bu mühim esasa dikkat ediyordu ve asla aceleyle karar almıyordu. Bu noktayı gösteren örneklerden biri, İmam'ın Sıffin Savaşı hususunda aceleden sakınmasıdır. İmam'ın (a.s) ordusu Sıffin'e girdiğinde, Muaviye, İmam'ın ordusuyla Fırat nehri arasında kalabalık bir ordu yerleştirdi. Öyle ki İmam'ın (a.s) ve ordularının Fırat nehrinin suyuna ulaşmasını engelledi. Bir süre bu minval üzere geçti ve İmam'ın (a.s) ordusunun su zahiresi azalmaya yüz tuttu. İmam'ın dostları, susuzluk tehdidiyle karşı karşıyaydı. Bu durum, İmam'ın (a.s) askerleri bir hamleyle şimşek gibi Fırat'ın suyuna ulaşana kadar sürdü. Muaviye'nin taraftarları Fırat'la bağlantılarını kaybettiler ama İmam'ın (a.s) yüceliği, ruhi azameti ve İslami ahlâkı, Muaviye'ye aynı karşılığı vermesine ve onun askerlerinin suya ulaşımını kesmesine engel oldu. İmam'ın (a.s) ordusunun Fırat'a tasallutundan sonra, savaşın başlaması için dostlarının şiddetli ısrarına rağmen İmam (a.s) onları Şam halkıyla savaşıma hususunda acelecilikten alıkoydu. İmam savaşı geciktirdiği için ashabi, İmam'ın (a.s) savaşıma niyeti olmadığını dahi düşündüler. Hatta bazıları daha ileri giderek o yüce şahsiyete acizlik ve güçsüzlük atfettiler ve ölümden korktuğunu söylediler! Bazıları Şam halkıyla savaşıma hususunda tereddüt ve şüphe ettiğini söylediler! Hz. Ali (a.s) savaşın gecikmesinden rahatsız olanlara ve kendisine karşı vehmedenlere cevaben şöyle buyurdu:

“Ama savaşta bu kadar gecikme ve müsamaha, acaba ölüm korkusundan mıdır diyorsunuz, Allah'a andolsun ki benim ölüme doğru gitmekten veya ölümün bana doğru gelmesinden bir korkum yoktur. Veya Şam halkıyla savaşıma hususunda şüphem olduğunu söylüyorsunuz, Allah'a andolsun ki ben hiçbir zaman savaşı geciktirmedim; yalnız onlardan bir kısmının bize bağlanarak hidayet olmalarını, benim nurumun ışıklarını görmelerini ümit ettiğim zaman hariç. Bu benim için onları yoldan çıkmışken öldürmekten daha sevimlidir, öldürüldüklerinde günahları sebebiyle cezalandırılacak olsalar da.”⁶²

Bu ve benzeri örnekler, İmam'ın (a.s) aceleyle karar almadığını göstermektedir. Muaviye ve Şam ordusuyla savaştan kaçınmasının ve savaşı

⁶¹ Nehcu'l-Belağ, 173. Hutbe, 161'den 306'ya kadar.

⁶² A.g.e., 55. Hutbe.

geciktirmesinin sebebi, bu olayın başka türlü hallolmasını ve Müslümanların kanının dökülmemesini ümit etmesiydi. Elbette karar almada acelecilikten sakınmak, her zaman ve her yerde doğru değildir Aksine bazı durumlarda, bir mesele hakkında süratle karar alınması ve icra edilmesi gereklidir. Mesela, kurum bir zorlukla karşı karşıya olduğunda, kurum müdürleri mümkün olan en kısa sürede ortaya çıkan buhranı halletmek için karar almaları ve kurumu kurtarmaya çalışmaları gerekir. Bazen de, işin bütün yönleri çok basit ve nettir. Böyle bir durumda da, karar almanın geciktirilmesi makbul değildir. Lakin, söz konusu mesele mühim bir iş olduğunda ve mühim sonuçları, ardından getireceğinde üzerinde daha fazla düşünerek karar alınmalı ve karar alırken acelecilikten sakınılmalıdır.

7- Tevekkül

Tevekkül, İslamî yönetimde karar almanın önemli konularından ve temel cüzlerinden biridir. Tevekkül, bütün işlerde Allah Teâlâ'ya güvenmek ve de Onun iradesine dayanmak anlamındadır. Bunun, Allah'ın bütün sebeplerin yaratıcısı ve hepsine hâkim olduğuna inanmakla beraber olması durumudur. Sebepler, O'nun iradesiyle nedensellikte kâmil olurlar ve tesir ederler. Bu bağlamda tevekkül, insanın kendi ihtiyaçlarını aramasına, bunların hazırlıklarını yapmasına gerek olmadığı ve zahiri ve tabii vesilelerin sebebiyet sağlamadığını sanması anlamında değildir. İnsanın esas teveccühünün Allah Teâlâ'ya yönelmesi, sadece onun fazlının ümit edilmesi, bununla beraber tabii araçlardan da istifade etmesi gerektiği anlamındadır.

Allah Teâlâ'ya tevekkül ederek varlığın hakikatine, kendisinden daha üstün bir sebebin olmadığı Esas Sebebe ve hiçbir iradeye mağlup olmayan sürekli güce ulaşmak mümkündür. Aslında sebepler ve müsebbipler nizamı, hepsi Onun ilim ve iradesinden kaynağını almaktadır. İnsan, Allah Teâlâ'ya tevekkül ederek, irade ve diğer ruhi sıfatlar açısından öyle güçlü-kuvvetli olmaktadır ki, fevkalade bir ciddiyet ve ümitle işe başlama mecrasına adım atmaktadır. Bununla beraber Allah'a tevekkül ve bütün işleri Ona havale etmek ve de varlık âleminde Allah Teâlâ'nın gücünden ve iradesinden başka bir kudretin ve iradenin cari olmadığına inanmak,

insanın iradesi üzerinde tesir bırakan etkenlerden biridir. Hiçbir şey, Allah'a tevekkül etmek gibi, insanın iradesini sağlamlaştırmamakta ve başarı sebeplerini hazırlamamaktadır. Emiru'l-Muminin (a.s) sözlerinden birinde bu saf hakikati hatırlatarak şöyle buyuruyor:

“Kalbin kuvvetinin esası, Allah'a tevekküldür.”⁶³

Tevekkül, yönetimin bütün dallarına tesir eden değerli etkenlerdendir. Lakin karar alma üzerindeki tesiri, kendini daha çok göstermektedir. Karar almada tevekkülün rolünün birçok mısradaki olabilir. Mesela insan, ruhsal açıdan darboğaza girmişse ve sorunlara karşı koyma gücünü kendisinde bulamıyorsa, Allah'a tevekkül etmek, ona sorunlar karşısında durabilme gücü vermektedir veya alınan karar tehlikeler barındırabilir, Allah'a tevekkül etmek, bir karar vermeyi kolaylaştırabilir. Diğer taraftan, bazen alınan kararın uygulanmasıyla, istenmeyen sonuçlar doğacaktır. Hoşa gitmeyecek olan bu sonuçlardan korkmak, karar almada gevşeklik gösterilmesine sebep olabilir. Bu durumda, gevşekliği ortadan kaldırarak ortamı uygun bir karar alınması için hazırlayacak olan, bütün güçlerden daha büyük olan bir güce tevekkül ederek güvenmektir. O da, Allah Teâlâ'nın mukaddes zatıdır. Tevekkül, gaybî yardımlardan faydalanmanın şifresidir. Ne zaman insan, kendi işlerinde Allah Teâlâ'ya tevekkül etse, O da kendi rahmet kapılarını ona açar ve gaybî yardımlarını ona yollar. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Ona tevekkül eden, herkese kifayet eder ve Ondan bir şey isteyen herkese (istediğini) verir.”⁶⁴

Bununla beraber karar almada, özellikle de yapısı gereği çokça sonucu ardından getirecek olan önemli işlerle ilgili olanlarda, Allah Teâlâ'ya tevekkül etmek ve güvenmek, korkuyu ve kararsızlığı yenebilir ve mutmain ve esaslî bir karar alma yolunu açabilir. Elbette tevekkül, sadece endişe ve kaygıları gidermekle kalmamakta, ilaveten insanda ruhsal sükûnet oluşturmakta ve insanın yüzüne ilahi rahmet kapılarını açarak gaybî yardımların ulaşmasını sağlamaktadır. Hz. Ali'nin (a.s) de buyurduğu gibi:

⁶³ Gureru'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 3082. Hadis.

⁶⁴ Nehcu'l-Belağa, 90. Hutbe.

“Subhan olan Allah’a tevekkül et; çünkü Allah Teâlâ kendisine tevekkül edenlere kifayet ederek hamiliklerini uhdesine almıştır.”⁶⁵

Bu değerli sözler, Kuran-ı Kerim’den ilham alınmıştır. Allah Teâlâ şöyle buyuruyor:

“Kim Allah>tan korkup-sakınırsa, (Allah) ona bir çıkış yolu gösterir ve onu hesaba katmadığı bir yönden rızıklandırır. Kim de Allah>a tevekkül ederse, O, ona yeter.”⁶⁶

8- Karar Alma Türleri

Günümüzde kurumların çoğunda kararlar, kişisel veya grup olarak verilmektedir. İki türün de kendisine has kuvvetli ve zayıf noktaları vardır. Günümüz kurumlarının grup kararı almaya yönelmesinin temel sebebi, her zaman iki fikrin işlevselliğinin bir fikre göre daha fazla olduğuna dair inançtır. Bu inanç ve düşünce oldukça yaygındır.

Hali hazırda kurumların kararlarının çoğu bir grup veya teknik komite tarafından alınmaktadır. Hatta bazı kurumlarda, daimî operasyonel komiteler oluşturulmuştur ve düzenli ve devamlı oturumlar düzenlenmektedirler. Özel meseleleri çözmek için yollar aramaları, bulmaları ve ayrıntılarıyla tahlil edebilmeleri için uzman gruplar veya timler teşkil edilmektedir. Yeni ürünler sunabilmek için geçici timler kurulmaktadır. Üretimle ilgili sorunları halletmek için, çalışanların ve müdürlerin içinde olduğu kalite çemberleri düzenlenmektedir. Bunlar, kurumlarda özel amaçlar için oluşturulan uzman timlere veya gruplara örneklerdir.⁶⁷ Kişisel ve grup kararlarının her birinin kuvvetli ve zayıf noktaları vardır demiştik ki, şimdi bunların en önemlilerine değineceğiz.

a) Grup Kararlarının Kuvvetli Noktaları

Grup kararlarının kişisel kararlara göre daha kuvvetli ve üstün olan yönleri genel olarak şunlardır:

⁶⁵ Gurur’l-Hikem ve Durru’l-Kelem, 4504. Hadis.

⁶⁶ Talak/2-3.

⁶⁷ Stephen Robbins, Organizational Behavior, s. 346.

1- Daha kapsamlı ve daha tam bilgi: Gurup olarak karar alınırken birden fazla kişi kendi bilgilerini sunar. Bununla beraber, gurubun karar alma için bilgi kaynağı daha kapsamlı ve daha zengin olur.

2- Kararın daha hızlı kabul edilmesi: Sunulan çözüm yollarından veya nihaî kararlardan çoğu, herkes tarafından kabul edilmemektedir. Ancak bir çözüm yolu hakkında daha fazla görüş bildirilirse ve nihaî çözüm için çalışan kimselerin çoğu karar almada pay sahibi olursa nihaî karara daha az muhalefet edeceklerdir. Eğer bir şey çoğunluk tarafından kabul gördüyse sadece kendileri bunu kabul etmekle kalmayacak, diğerlerini de kabule teşvik edeceklerdir. Neticede söz konusu karar himaye edilecek ve daha fazla insanın onayını almış olacaktır.

3- Daha fazla meşruiyet: Gurup kararlarının meşruiyeti, kişisel kararlara kıyasla daha fazladır. Zira bu tür karar alma, demokrasiyle –ki muhtelif cemiyetler buna değer vermektedir- daha uyumludur.

4- Görüş çeşitliliğinin artması: Gurup üyeleri, gurubun bilgi kaynağını zenginleştirdiği gibi karar alma sürecinde daha açık bir görüş açısı sunarlar. Bu durum, daha fazla çözüm yolunun dikkate alınmasını sağlar.

b) Gurup Kararlarının Zayıf Noktaları:

Şüphesiz gurup kararlarının da eksik noktaları vardır. Bunların en önemlileri şunlardır:

1- Vakit alması: Bir gurubu bir araya toplamak vakit alır, daha fazla zamanı gerektirir. Gurubun teşkil edilmesinden sonra, üyeler arasında kurulan karşılıklı ilişkiler sağlam ve işlevsel değildir. Neticede gurup, bir çözüm yoluna ulaşmak için, bir tek kişinin karar alma sürecine göre daha fazla zamana ihtiyaç duyar. Bu mesele kurum yönetiminin zaruret durumunda süratle ve katiyetle harekete geçmesini engeller.

2- Sorumlulukların müphem olması: Her ne kadar gurup toplantılarında alınan kararın sorumluluğu bütün üyelere ait olsa da, gerçekte hiç kimse kendisini kararların getirdiği neticelerin nihaî sorumlusu görmez. Oysa bir kişi karar aldığı anda, o kişi şahsen, kararın nihaî neticesinin sorumlusu olur. Gurup kararlarında, gurup üyelerinin sorumluluğu azalır



ve hiçbir üye kararın sonuçlarının mesuliyetini açık biçimde üstlenmez. Neticede sorumluluk müphem biçimde asılı kalır.⁶⁸

c) Kişisel Karar Almanın Kuvvetli ve Zayıf Yönleri:

Kişisel karar almanın da kuvvetli ve üstün noktaları vardır. Mesela kişi süratle karar alabilir ve kararın sorumluluğunu üstlenir. Böylece sorumluluktan kaçınılamaz ve müphem kalmaz. Lakin bu tür karar almanın da zayıf ve eksik noktaları vardır. Mesela kişisel karar almada yaratıcılık ve yenilikçilik daha azdır ve karar alınırken daha az dikkat sarf edilir.

Karar Almak İçin Uygun Mekanizma

Başlıca iki karar alma türünü genel olarak inceledikten sonra, şu soru karşımıza çıkıyor: Acaba iki karar alma türünün de üstünlüklerine sahip olan ve eksik noktalarını barındırmayan başka bir karar alma türü sunulabilir mi? Bu sorunun cevabını Hz. Ali'nin (a.s) değerli konuşmalarından birinde görmekteyiz. Şöyle buyuruyor:

“Senin kendi görüşünü bana söyleme hakkın var ve ben onun üzerinde düşünürüm. Eğer senin görüşünün hilafına karar alırsam bana itaat etmelisin.”⁶⁹

İbn Abbas, iyi bir danışman olarak bir mesele hakkındaki görüşünü Hz. Ali'ye (a.s) sundu, fakat İmam (a.s) onun görüşüyle muvafakat etmedi ve böyle buyurdu. Senin görüşünü bildirme hakkın var, ama nihaî karar alma benim sorumluluğumdur ve benim nihaî kararım senin görüşünle muvafık olmazsa, senin vazifen onu kabul ve itaat etmektir. İmam'ın bu sözlerinden diğer bir karar alma türü çıkarılabilir. O da kurum müdürünün, ortaya çıkan meselelerde başkalarıyla meşveret edebileceği ve onlardan görüş isteyebileceği, ama tüm görüşleri topladıktan sonra nihaî kararı kendisinin vereceği bir karar alma türüdür. Karar almada danışma diyebileceğimiz bu üslup, kişisel ve grup kararlarının kuvvetli ve üstün noktalarını taşımaktadır ve daha az sorun barındırmaktadır. İmam'ın (a.s) bu konuşması ilahi vahiyden ve Allah Teâlâ'nın ke-

⁶⁸ Robbins, Stephen, Organizational Behavior, ss. 346-347.

⁶⁹ Nehcu'l-Belağa, 321. Hikmet.

lamından ilham almıştır. Allah Teâlâ, değerli İslam Peygamberine (s.a.a) hitaben şöyle buyuruyor:

“...Ve iş konusunda onlarla müşavere et. Eğer azmedersen artık Allah’a tevekkül et.”⁷⁰

Bu ayet-i kerimede önce değerli İslam Peygamberine (s.a.a) işlerde halkla meşveret etmesini, onlardan görüş istemesini emrediyor, sonra meşveretin ardından karar aldığı anda Allah’a tevekkül etmesini buyuruyor. Ayet-i kerimede ki ilgi çekici nokta, Allah Teâlâ’nın meşveret emrini verdikten sonra “Karar aldığınızda Allah’a tevekkül edin” diye değil, “Karar aldığı anda Allah’a tevekkül et” diye buyurmasıdır. Yani tekil şahıs kullanmıştır, çoğul şahıs değil. Bu da şunu göstermektedir ki, her ne kadar Allah Teâlâ değerli İslam Peygamberine (s.a.a) halkla meşveret etmesini tavsiye etse de, karar alma hakkını onlara vermemektedir. Nihai kararı Peygamber’in (s.a.a) kendisinin vermesi gerekmektedir. Bu da bahsettiğimiz karar almada danışma üslubunun ta kendisidir. Bu karar alma üslubu, hem gurup kararlarının kuvvetli ve üstün noktalarını taşımaktadır, hem de kişisel karar almanın faydalarını barındırmaktadır. Bununla beraber, karar almada uygun ve işlevsel bir mekanizma olarak kendisinden bahsedilebilir.

⁷⁰ Âl-i İmran/159.





Dördüncü Bölüm

Gözetim ve Kontrol





Giriş

Gözetim ve kontrol, bütün sistemlerdeki yönetimlerin hayatî unsurlarından biridir. Bu mühim esasın, muhtelif kurumlardaki (özel ve devlet kurumları) ehemmiyeti ve zarureti açık ve inkâr edilemezdir. Kurumların büyümesi, sorunlarının karmaşıklaşmasıyla gözetim ve kontrolün ehemmiyeti ve zarureti, öncekinden daha fazla hissedilmekte ve kontrol bölümünün faaliyet ve görev çerçevesi de aynı oranda büyümektedir. Muhtelif kurum ve kuruluşlar, çeşitli şekillerde kontrol yapıları kurmaya ve bu yapılarla programların ve kişilerin gözetim ve kontrollerini kolaylaştırmaya çalışmaktadırlar.

Beşeri kuruluşların, toplumsal sistemlerin, özellikle de kurumların, kendilerini geliştirme süreçlerinde muhtelif kontrol ve gözetim yöntemlerine yönelmesinin sebebi, hedeften sapmayı önlemek ve kurum veya kuruluşun bütün etkenlerinin belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareket ettiğinden emin olabilmektir. Bununla beraber gözetim ve kontrol, kurumun belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareket ettiğinin ve neticede devamının ve ilerlemesinin garantisi olmaktadır. Esasen hiçbir sistem, uygun ve kuvvetli bir gözetim-kontrol programı olmadan devamlılığını ve ilerlemesini garanti edemez. Şüphesiz kurumun ve müdürlerinin başarısının ve etkinliğinin göstergelerinden biri, kurumun maddî ve insanî olmak üzere bütün kaynaklarından ve imkânlarından verimli biçimde faydalanmasıdır. Hiçbir kurumun, kapsamlı ve uygun bir kontrol sistemi olmadan kurumun mevcut kaynak ve imkânlarından verimli biçimde



faydalanamayacağı açıktır. Böyle bir durumun neticesinde istenen hedeflere ve tasarlanan programlara ulaşamayacaktır.

Hız. Ali (a.s) İslam toplumu üzerindeki kısa ama bereketli, ilahi hükümeti ve yönetimi döneminde, kendisi için görev yapan idarecilerinin ve çalışanlarının davranış ve amellerini, gözetme ve kontrol alanında çok dakik ve akıllıca hareket ediyordu. İdarecilerinin yaptıklarını gözetme hususunda, özel ihtimam gösteriyordu. İmam bir taraftan üst düzey idarecilerine, kendi çalışanlarını gözlemlemelerini, ayrıca davranışlarına ve amellerine dikkat etmelerini emrediyor, diğer taraftan kendisi, bütün cihetleriyle yönetimi altındaki idarecilerin ve kişilerin yaptıklarına özel dikkat gösteriyordu. Hız. Ali (a.s) Malik Eşter'e yazdığı kılavuz niteliğindeki ahitnamesinin bir bölümünde, emri altındaki kişilerin ve idarecilerin yaptıklarını gözetmesiyle ilgili şöyle buyuruyor:

“Öyleyse gizli memurlar göndererek –ki doğruluk ve vefa ehli olmalıların işlerini gözlemle. Zira devamlı ve gizli soruşturmaların, onları emnetdarlığa ve halkla iyi geçinmeye yönlendirecektir.”¹

İlaveten İmam, her zaman kendi idarecilerinin davranışlarını ve amellerini izleyerek araştırmaları ve araştırmalarının sonuçlarını ona rapor etmeleri için müfettişler ve gözlemciler yollardı. Konunun devamında, İmam'ın gözetim-kontrol siyeriyle ilgili daha fazla açıklama yapacağız.

Kontrolün Tanımı

Yönetim bilimcileri ve yazarları, gözetim ve kontrolün çeşitli tanımlarını yapmışlardır. Bunların her biri gözetim ve kontrole bir açıdan bakarak incelemişlerdir. Burada gözetim ve kontrol hakkında yapılmış en iyi ve en kapsamlı iki örneği vereceğiz.

1- Gözetim ve kontrol için yapılmış, nispeten en kapsamlı tanımlardan biri Stephen Robbins'in tanımıdır. Ona göre kontrol şöyle tanımlanabilir: Kontrol, faaliyetlerin, aynen planlandıkları gibi yapıldıklarından emin olunması, önemli veya önemsiz sapmaların düzeltilmesi amacıyla, izlenmesi sürecidir.² Bu tanıma göre gözetim ve kontrol, kurumun cari

¹ Nehcu'l-Belağ, 53. Mektup.

² Stoner, James, Freeman, Edward, Management, s. 600.

faaliyetlerinin ve girişimlerinin belirlenmiş hedefler doğrultusunda ve planlanmış girişimlere uygun yapılıyor olduğundan emin olma sürecidir. Bununla beraber gözetim ve kontrol; olması gerekenleri olanla, istenenleri var olanla ve öngörülenleri yapılanlarla, kıyaslama sürecidir denilebilir. Bunun sonucunda iki grup etken arasındaki farklar veya benzerlikler, net şekilde kurum müdürlerine ve mesullerine sunulur.

2- Kontrol hakkındaki nispeten kapsamlı tanımlardan bir diğeri Robert Maclear'e aittir. Bu tanımda kontrol sürecinin temel unsurlarını ve bölümlerini göstermiştir. Ona göre kontrol, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için iş standartlarının belirlenmesi, geri besleme sisteminin kurulması, önceden belirlenmiş standartlarla fiili durumun kıyaslanması, sapma olup olmadığının ve önemlilik oranlarının belirlenmesi ve de şirket kaynaklarının şirket hedeflerine ulaşma yolunda çok etkili ve mümkün olan en üst düzeyde işlevsel olarak kullanıldığından emin olmak için düzeltmelerin yapılması amacıyla yürütülen sistematik ve düzenli bir çalışmadır.³

Kontrol ve Gözetimin Önemi ve Faydaları

Daha önce değindiğimiz gibi kurumda gözetim ve kontrol, yönetimin temel ve hayati unsurlarından biri ve inkâr edilemez bir zarurettir. Bu mühim esas, sağlıklı ve işlevsel bir yönetimin, kurumun işleyen bütün birimlerinin belirlenmiş hedefler yönünde doğru şekilde ilerlediğinden emin olması için zaruri ve önemli görünüyor. Kurumların müdürleri ve mesulleri, asla meydana gelen olayların ve gelişmelerin programlara uygun gerçekleştiğinden ve kurumun tamamen belirlenmiş planlara uygun hareket ettiğinden emin olamazlar. Çünkü kurumun öngörülleri ve operasyonel programları belli bir yüzde oranında hata barındırır. Kurum faaliyetleri ve çalışanları da her zaman programlara uyamayacaktır. Bununla birlikte, müdürlerin gözetim ve kontrol sürecinden faydalanarak kurumu ve faaliyetlerinin devamını hatadan korumaları veya hata oranını düşürmeleri ve de gerek duyulduğunda uygulamaları, ıslah etmeleri gerekir. Gözetim ve kontrol, kurumun faaliyetlerinin sağlıklı ve dikkatli yapılmasını garantiler.

³ Stoner, James, Freeman, Edward, Management, s. 600.



Esasen uygun ve işlevsel bir kontrol sistemine sahip olmadan kurumu idare etmek, yapılanların sağlıklı ve dikkatli olduğundan emin olmak ve programların tamamen doğru uygulandığını garantilemek mümkün değildir. Aynı şekilde kurumda sunulan hizmetlerin ve ürünlerin nitelik ve niceliğinden emin olmanın tek yolu, kurumda uygun ve güçlü bir gözetim-kontrol sisteminin var olmasıdır. Kurumda uygun ve dakik bir gözetim-kontrol sisteminin varlığının zarureti gösteren birçok sebep vardır ve bu sebepler bunun zarureti ve önemini daha fazla göstermektedir. Bu bölümde Hz. Ali'nin (a.s), kontrol ve gözetimin olumlu etkilerine, faydalarına ve önemine dikkat çeken nurlu sözlerini özetle açıklayacağız.

1- Kurum Çalışanlarının Emaneti Korumaları:

Kurumların temel ihtiyaçlarından ve kurum müdürlerinin, kurumu iyi yönetme başarılarını belirleyen etkenlerden biri, çalışanların kuruma, kaynaklarına ve imkânlarına karşı, emaneti koruma duygusuna sahip olmalarıdır. Müdürlerin ve mesullerin kurumun mevcut kaynaklarını ve imkânlarını koruması ve bunları kurumun hedeflerine ulaşma yönünde uygun ve verimli biçimde kullanması, ancak kurum üyelerinin ve çalışanlarının emanete riayet etmelerine ve kurumun imkânlarını yersiz ve yanlış kullanmaktan ve de ihanetten sakınmalarına bağlıdır. Çalışanları emaneti korumaya teşvik etmek ve kurum imkânlarından uygunsuz faydalanmalarını önlemek amacıyla, onların yaptıklarını gözlemleyerek kontrol edecek bir sistemin kurulması ve uygulanması zaruridir.

Elbette çeşitli kontrol sistemleri arasından gizli olan kontrol sistemleri, çalışanları emaneti korumaya teşvik etmesi açısından daha faydalı ve etkilidir. Tabiatıyla, çalışanların bu sistemden genel olarak haberdar olması gereklidir. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e yazdığı meşhur ahitname-sinin bir bölümünde ona, gizli memurlar göndererek idarecilerini gözlemlemesini, davranış ve amellerini kontrol etmesini emretmiştir. Bunun sebeplerinden biri olarak da bu yolla onların emaneti korumaya teşvik olacağı hususunu beyan ederek şöyle buyurmuştur:

“Onun gizli soruşturması ve gözlemi, onların (idarecilerin) emaneti korumaya teşvik olmalarıdır.”⁴

⁴ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

2- Halkla İyi Geçinmek:

Hız. Ali'ye (a.s) göre kurumda gözetim ve kontrolün doğrudan olumlu etkilerinden biri de çalışanların halkla ve kendilerine müracaat edenlerle iyi geçinmesi ve güzelce isteklerini yerine getirmeye çalışmasıdır. Bu konunun zarureti, günümüzde halkın çeşitli kurumlardan ve idarelerden, özellikle de devlet kurumlarından duyduğu memnuniyetin büyük ölçüde azalmış ve ilgili birimlere iletilmekte olduğunu biliyorken, kendini daha fazla göstermektedir. Bu hoşnutsuzluğun ve şikâyetin kökü, onların halkın işini yapma şekline ve başvuranlara davranış üsluplarına dayanmaktadır.

Çoğu kişi, kurum çalışanlarının kendi isteklerine ilgisizliklerinden, az çalışmalarından, bugün git, yarın gel, tutumlarından ve işleri yapma sürecini gereksiz uzatmalarından, çok rahatsızlardır. Sorunların çoğunun kaynağının, bazı eski ve eli kolu bağlayan idari kanunlar ve yönetmelikler olduğu doğrudur ama halkın çoğunun memnuniyetsizliği, bunlar veya uygulanması değil, bazı müdürlerin ve çalışanların davranış üslublarıdır. Diğer bir deyişle, halkın memnuniyetsizliği çoğu durumda kurumların ve idarelerinin çalışanlarının, onlara iyi davranmaması ve sorunlarını çözmekle ilgilenmemesidir. Bununla beraber kurum müdürlerinin ve mesullerinin, muhtelif şekillerle ve çeşitli yollarla kurum çalışanlarını halkla iyi geçinmeye teşvik etmesi gerekir. Böyle bir vazifeyi yapabilecek olan kapsamlı bir gözetim-kontrol sisteminin varlığıdır. Elbette böyle bir durumda, gizli bir gözetim-kontrolün daha fazla tesiri olacaktır. Hız. Ali (a.s) Malik'e idarecilerini gözetmesini tavsiye ederken, gözetim-kontrolün bu önemli faydasını da hatırlatarak şöyle buyuruyor:

“Senin gizli gözetimin onları (idarecileri) emaneti korumaya ve halkla iyi geçinmeye teşvik edecektir.”⁵

Hız. Ali'ye Göre Kontrol Türleri

Hız. Ali'nin (a.s) sözlerinin ve yüksek mevkili idarecilerine yaptığı tavsiyelerin geneli ve gözetim-kontrol le ilgili ameli siyeri incelendiğinde, kontrolün aleni ve gizli olmak üzere ikiye ayrıldığı görülüyor.

⁵ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.



1- Alenî Kontrol

Bu tür kontrolde kontrol edilenler bu süreçten haberdardırlar. Müdürün ve bu işle görevlen-dirilenlerin, yaptıklarını, kontrol ettiklerini bilirler. Bu tür bir kontrol iki şekilde yapılabilir. Müdürün kendisi şahsen, emri altında çalışanların yaptıklarını kontrol edebilir veya müdür bu görevi yapması için başkalarını görevlendirebilir. İkinci durumda sadece onların işlerinin neticesini inceler, kurumun ve çalışanların yaptıklarını dolaylı yoldan kontrol etmiş olur. Şimdi bu iki üslubu da Hz. Ali'nin (a.s) görüşüne ve amelî siyerine bakarak kısaca açıklayalım.

a) Müdürün Doğrudan Gözetim-Kontrolü:

Bu üslupta kurum müdürü, kurumun tüm departmanlarını ve bütün çalışanların yaptıklarını doğrudan kontrol eder. Müdürün kurumu ve çalışanların yaptıklarını doğrudan kontrolünün işletme lehine birçok faydası olacaktır; özellikle de bu kontrol beklenmedik bir zamanda ve önceden haber verilmeksizin yapılırsa. Müdürün doğrudan ve beklenmedik kontrolü, çeşitli bölüm çalışanlarının daha fazla dikkat göstererek çalışmalarını, performansı ve işlerin niteliğini düşürmekten kaçınmalarını sağlayacaktır. Nitekim bu kontrol adet haline gelirse, kurum çalışanları müdürün bölümlerine haber vermeden gelebileceği ve çalışmalarını inceleyebileceği ihtimalini, her zaman göz önünde bulunduracaklardır. Bu zihniyet, onların dikkat ve ciddiyetle çalışmalarını ve az çalışmaktan sakınmalarını sağlayacaktır. Neticede kurumun verimliliği büyük oranda artacaktır. Diğer taraftan müdürlerin ve mesullerin, özellikle de üst düzey yöneticilerin, kurumun çeşitli departmanlarına gitmeleri ve doğrudan kontrol etmeleri, çalışanlarda kurum müdürlerinin kendileriyle ilgilendiği duygusunu oluşturacaktır. Bu durum onların yakınlıklarını ve iş memnuniyetlerini artıracaktır.

Hz. Ali'nin (a.s) yönetim siyeri incelendiğinde, onun bu tür kontrole özel ilgi gösterdiği ve muhtelif işleri ve çalışmaları bu şekilde şahsen kontrol etmeye çalıştığı görülmektedir. Örneğin İmam, her gün sabah Kufe pazarına gidiyordu ve satıcıların ve tüccarların davranışlarını gözlemliyordu. Emiru'l-Muminin'in (a.s) siyeri şu şekildeydi: Her gün sabah elinde "Se-

bibe” adlı iki uçlu sopası olduğu halde, bütün Kufe pazarlarına tek tek uğruyordu. Bütün pazarlarda duruyor ve yüksek sesle şöyle diyordu:

“Ey ticaret yapanlar! Her alışverişten önce Allah’tan hayır ve iyilik isteyin. Alışverişte kolaylık sağlayarak, Allah’tan umun. Alıcılarla yakın olun (pahalı satmayın ki sizden kaçmasınlar). Kendinizi hilim ve hoşgörüyle süsleyin. Yalan söylemekten ve yemin etmekten sakının. Zulümden uzaklaşın ve mazlumlara insafılı davranın. Faiz yemeye yanaşmayın. Ölçüyü ve tartıyı tam yapın ve halkın malından bir şey azaltmayın.⁶ Yeryüzünde bozgunculuk yapmayın.”⁷

İmam Kufe’nin bütün pazarlarına gidiyor ve bu sözleri söylüyordu.⁸ Müdürün kurumu ve çalışanları, şahsen kontrolü çok önemli ve zaruri olsa da şu noktaya teveccüh göstermek de zaruridir: Kurumların büyüklüğü ve genişliği ve içerisindeki işlerin ve mesleklerin çeşitliliği sebebiyle, özellikle günümüzün büyük ve karmaşık kurumlarında, işletme müdürlerinin ve mesullerinin esasen bütün çalışanların yaptıklarını kapsamlı ve tam olarak kontrol etme kudretleri yoktur. İlâveten müdür, bütün çalışanlarını doğrudan kontrol etmek isteyecek olursa, diğer vazifelerini yerine getiremez. Hz. Ali (a.s) bir sözünde şöyle buyuruyor:

“Önemsiz işlerle uğraşan kimse, daha önemli işleri zayi edecektir.”⁹

Bununla beraber müdürler, mahsusen üst düzey kurum müdürleri, esasen tek başlarına kurumun ve çalışanların kontrolünü üstlenemezler ve üstlenmemelidirler. Çünkü müdürün zamanı azdır ve şahsen kurumun bütün bölümlerini ve çalışanları kontrol edecek olursa diğer işleriyle –ki belki de daha önemli olanlarla- ilgilenme fırsatı bulamayacaktır. Hz. Ali (a.s) müdürlerin güçlerinin sınırlı olduğunu, temel işlerle ilgilenmelerinin gerekliliğini ve genel esasa riayetini ve önemli olanın önceliğini beyan ederken şöyle buyuruyor:

“Senin düşüncen her şeyi kapsayamaz, öyleyse onu önemli şeylere bırak.”¹⁰

⁶ A’raf suresi 85. âyete işaretle.

⁷ A’raf/74.

⁸ Biharu’l-Envar, c. 41, s. 104.

⁹ Gururu’l-Hikem ve Durru’l-Kelem, 8607. Hadis.

¹⁰ A.g.e., 3638. Hadis.



Zikredilen iki rivayet geneldir ve bunları müdürün kontrolü konusuna da uyarlayabiliriz. Buna göre, müdür bütün vaktini doğrudan kontrole harcamaz. Vaktinin sadece bir kısmını bu işe ayırabilir. İmam Bâkır'dan (a.s) nakledilen rivayete göre Hz. Ali (a.s) de böyle yapmıştır. Kontrol görevini müdür şahsen yapamayacağına göre, bu önemli vazifenin istenilen şekilde yapılabilmesi için diğer kişilerden ve araçlardan faydalanılmalıdır. Bu süreç, dolaylı gözetim-kontrolü isimlendirmekte ve şekillendirmektedir.

b) Dolaylı Kontrol:

Dolaylı kontrol ile kastedilen işletme müdürünün, kurumun departmanlarını ve çalışanlarını başkaları vasıtasıyla kontrol etmesidir. Bu amaçla, özel kişileri seçer veya özel bir departmanı görevlendirir. Bunlar kurumun çeşitli departmanlarını ve çalışanların yaptıkları işleri kontrol ederler, kontrol ve araştırmalarının neticesini kurum yönetimine sunarlar. Büyük, özellikle de kendine has karmaşıklığı olan ve müdürün bütün departmanları ve çalışanları doğrudan kontrol edemeyeceği kurumlarda, dolaylı kontrol en iyi ve etkili yöntemdir. Dolaylı kontrolü gerekli kılan bir diğer nokta, kurum müdürlerinin, özellikle de üst düzeyde olanların, kurumu kontrol etmenin yanında, bütün kurumu yönetmek, uzun dönemli ve stratejik planlar hazırlamak gibi başka önemli ve ciddi işlerinin olmasıdır. Bütün vakitlerini kurumu kontrol etmeye ve küçük büyük bütün meselelerini takibe harcamazlar. Güvenilir kişileri tayin ederek, bu önemli vazifeyi yerine getirmelidirler. Kurum ve çalışanlar hakkında karar alacaklarında da, bu kişilerin raporlarından faydalanmalıdırlar. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e verdiği nasihatlerinde şöyle buyuruyor:

“Sonra doğru sözlü ve vefalı memurları yollayarak onların yaptıklarını gözlemle.”¹¹

Hz. Ali'nin (a.s) Malik Eşter'e verdiği nasihatın bu bölümü, astların ve çalışanların davranış ve amellerinin kontrol edilmesinin gerekliliğini gösteriyor. İmam, Malik Eşter'in tek başına kontrol işini üstlenemeyeceğini bildiğinden, bu iş için doğruluk ve vefa ehli olmak gibi

¹¹ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

seçkin sıfat ve özelliklere sahip, farklı kişilerden faydalanmasını tavsiye ediyor. İmam'ın ameli siyeri de böyleydi. Yani, bazı durumlarda şahsen idarecilerinin uygulamalarını kontrol etse de bazı durumlarda da, bu işi kendisine güvendiği kişilere bırakıyordu. İmam'ın gözetim-kontrol işini kendisine verdiği kişilerden biri Malik bin Ka'b Erhabî idi. Malik bin Ka'b, İmam'ın güvendiği kimselerden biriydi ve Aynu't-Temer bölgesinin idarecisiydi. İmam bir mektubunda ona, Irak bölgesine gitmesini ve İmam'ın (a.s) o bölgedeki idarecilerinin uygulamalarını gözlemlemesini ve kontrol etmesini, sonra neticeyi kendisine bildirmesini emretti. Ona yazdığı mektubun bir bölümü şöyledir:

“Kendi yerine birisini bırak ve dostlarından bir gurupla beraber (Irak bölgesindeki idarecilerin uygulamalarını ve davranışlarını gözlemek amacıyla) git. Irak'ın her tarafını bölge bölge dolaşın ve idarecilerinin nasıl amel ettiklerini ve davrandıklarını soruşturun. Siyerlerini ve amel yöntemlerine bak.”¹²

Bu mektupta İmam (a.s), Malik bin Ka'b'ın omuzlarına birkaç vazife yüklüyor: Ona kendisi tarafından Irak'a gitmesini, idarecilerini gözlemlemesini ve bu gözlem ve kontrolün neticesini kendisine rapor etmesini emrediyor.

2- Gizli Kontrol

Bu kontrol türünde kurum müdürü, bu vazifeyi yapması için bir gurubu seçer, ama kurum çalışanları bu konudan haberdar olmaz ve bu kişileri tanımazlar. Bu kişilere çalışanların kendilerini fark etmeyeceği şekilde ve gizli olarak kurum çalışanlarının işlerini izleme, araştırma ve neticesini kurum müdürüne raporlama görevi verilir. Hz. Ali (a.s) hem kendisi bu yolla idarecileri hakkında araştırma yapıyor, hem de üst düzey idarecilerine kendi aslarını gözlemlemeleri için gizli memurlardan faydalanmalarını salık veriyordu. Elbette yüce İmam'ın hükümeti döneminde gizli memurlar aşağılık sebeplerle, mevki hırsıyla veya maddî arzularına ulaşmak için değil, İmam'ın adil hükümetini yaymak için çalışıyorlardı. Bu yüzden İmam'ın hükümeti dönemindeki gizli memurların kontrollerini, günümüz hükümetlerinde revaçta olan ve çalışanları siyasi

¹² Gazi, Ebu Yusuf, el-Harac, s. 118.



sulta altına almayı hedefleyen casusluklarla, bir ve denk tutmamak gerekir. İmam Malik Eşter'e yazdığı mektubunda şöyle buyuruyor:

“Doğru sözlü ve vefalı gizli memurlarla onların yaptıklarını gözlemle.”¹³

Metnin Arapçasında geçen “uyun” kelimesi “ayn” kelimesinin çoğuludur. Arap lügatinde “ayn” kelimesinin çeşitli anlamları vardır. Bunlardan biri, casusluk ve bilgi toplamak ve araştırma yapmak için bir yere gönderilen kimse anlamıdır.¹⁴ Casusun her zaman aleni ve aşikâr değil, gizli ve tanınmadan bu görevi yerine getirdiği açıktır. Bu tavsiyelere ilaveten, İmam'ın ilahi hükümeti ve yönetimi zamanındaki amelî siyeri, her zaman idarecilerinin davranışlarını ve amellerini gözlem altında tutmak ve bu işi yapması için gizli memurlarını değişik noktalara göndererek yaptıklarının kendisine bildirilmesini sağlamak şeklindeydi. İmam'ın değişik bölgelerdeki idarecilerine yazdığı mektuplara dikkat edilirse, her zaman idarecilerinin amel ve davranışlarını kontrol edip raporlamaları için gizli gözlemciler gönderdiği görülür. Bu bölümde bu mektuplardan bazılarına değineceğiz:

1- Hz. Ali (a.s) valilerinden birine şöyle yazıyor:

“Senin hakkında bazı şeyler bana bildirildi ki, eğer yaptıysan Rabbini öfkelendirdin, İmam'ına itaatsizlik ettin ve sana emanet edileni (valiliği) rüsva ettin...”¹⁵

2- İmam, Fars vilayetlerinden birine vali atadığı Muskile Bin Hubeyre Şeybanî'ye yazdığı mektupta şöyle buyuruyor:

“Seni hakkında birtakım haberler bana bildirildi ki eğer yaptıysan Rabbini öfkelendirdin ve İmam'ına itaatsizlik ettin...”¹⁶

3- İmam'ın (a.s) mektuplarından biri de valilik vazifesine ihanet eden, Munzur bin Carud Abdî'ye yazdığıdır. İmam mektubunun bir bölümünde şöyle yazıyor:

“Şimdi bana, senin heva ve hevesine kapılıp gittiğini ve ahiretin için geriye bir şey bırakmadığını haber verdiler...”¹⁷

¹³ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

¹⁴ Mu'cemu Mekayisu'l-Lugat; el-Mu'cemu'l-Vasit, Larousse Sözlüğü; el-Muncid.

¹⁵ Nehcu'l-Belağa, 40. Mektup.

¹⁶ A.g.e., 43. Mektup.

¹⁷ A.g.e., 71. Mektup.

4- İmam idarecilerinden bir diğerine şöyle yazıyor:

“Gönderdiğim kişi senin hakkında şöyle bildirdi...”

5- Mektuplarından bir diğerinde idarecisine şöyle yazıyor:

“Gönderdiğim elçi olayın acayıpılığını bana bildirdi...”

Bu beş örnek ve benzer diğerleri, İmam'ın çeşitli bölgelerde, idarecilerini kontrol ederek neticesini kendisine raporlamaları için, gizli görevliler yolladığı gerçeğini açıkça göstermektedir. Kurumda gizli kontrole yönelme zaruretinin birçok sebepleri vardır. Onlardan biri, çalışanların yaptıkları her zaman aşikâr ve aleni olarak kontrol edilirse, gerekli olan dikkat ve doğruluktan nasibini alamayacaktır. Zira bu durumda, çalışanlardan bazılarının görünürde iyi çalışıyormuş gibi yaparak kontrolörleri kandırması mümkündür. Bu konu kontrolün dikkat ve doğruluk oranını aşağıya çekmektedir. Çalışanlar arasında genellikle faydalı üretken bir iş yapmayan, iyi ve istenildiği şekilde faaliyet göstermeyen kimseler vardır. Lakin hileyle, öyleymiş gibi göstererek yaptıklarının kurum için faydalı ve yapıcı olduğuna inandırmaya uğraşıyorlar. Emiru'l-Muminin (a.s) bu tür kişilerin tehlikesine karşı Malik Eşter'i uyararak şöyle buyuruyor:

“Uyanık kimseler, gösteriş ve güzel hizmetle idarecilerin dikkatini çekmeyi iyi biliyorlar. Oysa bu çekici ve aldatıcı görünümün arkasında hiçbir hayır isteme ve emaneti koruma yoktur.”¹⁸

Bununla beraber kurumda gizli kontrolden de faydalanılması lazımdır. Böylece müdürler bu tür hatalara düşmekten korunurlar ve kontrolün dikkat ve doğruluk oranı artar. Gizli kontrolün, kurum için birçok faydaları ve müspet tesirleri vardır. Müspet tesirlerinden birisi çalışanları emaneti korumaya teşvik etmesidir. Bu kontrol türü, çalışanların ihanetten kaçınmalarını ve emaneti korumalarını sağlayacaktır. Gizli kontrolün faydalarından biri de çalışanların kendilerine müracaat edenlere, iyi davranmalarındır. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e gözetim-kontrol için gizli memurlar atamasını tavsiye ederken bu iki faydasına da işaret ederek şöyle buyuruyor:

“Senin gizli gözetimin, onları (idarecilerin) emaneti korumaya ve halkla iyi geçinmeye teşvik edecektir.”¹⁹

¹⁸ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

¹⁹ A.g.e., 45. Mektup.



Kontrolde Dikkat

Kontrol konusunun özel önemi ve zarureti, yapılırken yeterli dikkatin ve hassasiyetin gösterilmesini gerektirmektedir. Emiru'l-Muminin Ali (a.s) idarecilerin yaptıklarının kontrolü hususunda dikkatle ve hassasiyetle hareket ediyor, hiçbir türlü mülahazayı reva görmüyordu. İdarecilerinin yaptıklarını kontrol ederken gösterdiği dikkat ve hassasiyet, onların bir eşraf misafirligine iştirak ettiklerini bile gözden kaçırmayacak kadar fazlaydı. Öyle ki, Basra valisi ve oradaki idarecisinin, yani Osman bin Huneyfin, Basra eşrafından ve ileri gelenlerinden birinin düzenlediği misafirlige katıldığı haberi, Hz. Ali'ye (a.s) ulaştığında bir mektup yazarak onu şöyle kınadı:

“Ey Huneyfin oğlu! Basralı gençlerden birinin seni misafir sofrasına çağırdığı ve senin de süratle, ona koştuğun haberi bana ulaştı. Orada rengârenk yemekleri ve büyük yemek kaplarını ardı ardına sana getirmişler. Senin ihtiyaç sahiplerini (sofralarından) kovan ve zenginleri davet eden kimselere misafir olacağını sanmazdım.”²⁰

Hz. Ali (a.s) idarecilerini ve yaptıklarını kontrol ederken, yersiz duygusallık ve gereksiz af göstermiyor, hiçbir şekilde halkın hukuku ve ummun malı üzerinde, yersiz tasarruflarına izin vermiyordu. Bu hususta azami dikkat ve şiddetle amel ediyordu. İmam'ın gizli memurları, idarecilerinden birinin beytülmale el uzattığını haber verdiklerinde, İmam (a.s) en ağır şekilde müdahale ediyor ve ihanetine devam etmesine izin vermiyordu. İmam, asla geçici hükümet maslahatları hatırına, halkın hukukunu zayi edenlere ve ağır ihanetlere müsamaha göstermiyor, hemen mütecavizin elini kesiyordu. İdarecilerine karşı olan dikkatine ve şiddetine, Munzur bin Carud Abdî'ye gösterdiği tavrı örnek verebiliriz. Munzur, İmam'ın valilerinden biriydi ve mesuliyetini kötüye kullanarak hıyanet etmişti. İmam'ın memurları Munzur'un hıyanet ettiğini ve halkın hukukunu zayi ettiğini bildirince ona mektup yazdı ve ağır ve sert bir üslupla kınadı. Konuyu her yönüyle ve ayrıntılı inceleyebilmek için yanına gelmesini ve açıklama yapmasını istedi. İmam'ın (a.s) Munzur'a yazdığı mektubunun bir bölümü şöyledir:

²⁰ Nehcu'l-Belağa, 45. Mektup.

“Şimdi bana, heva ve hevesine uymaktan vazgeçmediğini ve ahiretin için geriye bir şey bırakmadığını haber verdiler. Dünyanı, ahiretini viran ederek âbâd ediyor, dinini kaybetmek pahasına akrabalarıyla bağ kuruyorsun. Eğer senin hakkında bana bildirilenler doğruysa, ailenin devesi ve ayakkabının bağı senden daha iyidir! Senin gibi olan kimseye ne koruması için sınıır emanet edilir, ne bir iş yaptırılır, ne kıymeti veya makamı arttırılır, ne bir emanete ortak edilir, ne de beytülmal toplanırken kendisine itimat edilir. Mektubum eline ulaşır ulaşmaz yanıma gelmek için yola çık!”²¹

Bu mektup, İmam'ın (a.s) idarecilerinin amellerini ve davranışlarını gözetmeye ve kontrol etmeye ne kadar çok vakit ayırdığını ve hassasiyet gösterdiğini beyan etmektedir. Ayrıca idarecilerinin yaptıklarını kontrol ederken, hiçbir şekilde yersiz müsamaha ve duygusallığı reva görmüyor, titiz ve çok yönlü bir şekilde onlardan hesap soruyordu. İmam'ın (a.s) dikkatine diğer bir örnek de, beytülmale hıyanet ettiğine dair haber alması üzerine başka bir idareciye yazdığı mektuptur:

“Gerçekten Allah'a yemin ediyorum eğer bana Müslümanların beytülmalinden ve ganimetlerinden az veya çok bir şeyi hıyanet ederek aldığın haberi ulaşırsa, seni o kadar zorlarım ki az bir malın kalır, aileni geçindiremez hale gelir, aşâğılık ve perişan bir duruma düşersin!”²²

Kontrolde Adalet

Tarihin şahitliğine bakıldığında, Emiru'l-Muminin'in (a.s) seçkin özelliklerinden birinin adalet olduğu görülür. Hz. Ali'nin (a.s) adaleti ihya ve icra etmesiyle ilgili anlatılanlar, yaşamının ve şahsiyetinin güzel noktalarındandır. O ilahi adam, bütün işlerinde hatta hayatının en basit ve en küçük yönlerinde bile adaleti dikkate alıyordu. Öyle ki, Hz. Ali'nin (a.s) kendi adaletinin şehidi olduğu dahi söylenmiştir. Meşhur Hıristiyan yazar George Jerdak şöyle söylüyor; “Ali'nin en adaletli insan olmasında şaşılacak hiçbir şey yoktur. Aksine eğer böyle olmasaydı şaşılması gerekirdi!”²³

²¹ Nehcu'l-Belağa, 71. Mektup.

²² A.g.e., 20. Mektup.

²³ Jerdak, George, İmam Ali (a.s), Sedayi Adalet-i İnsanî, Seyyid Hâdi Hüsrev Şâhî, c. 1, s. 117.



Emiru'l-Muminin Ali (a.s) , idarecilerin yaptıklarını kontrol etme hususunda da diğer bütün işlerinde olduğu gibi adalet mihverinden uzaklaşmıyordu. İmam'ın (a.s) idarecilerine yazdığı bazı mektuplar üzerinde düşünülürse, idarecileri izleyip kontrol ederken gösterdiği dikkatin ve sertliğin yanında, çok adil ve insafı davrandığı görülecektir. Sadece kendisine ulaşan haberlerle yetinmiyor, bunlara dayanarak idarecileri hakkında yargıya varmıyordu. İdarecilerini yanına çağırarak kendilerini dinliyor veya onların da kendisine yazılı bir rapor sunmalarını istiyordu. Bu yöntem, İmam'ın kontrol üzerinde dikkatle durmasıyla, işi çok sıkı tutmasıyla beraber adalet ve insafı da kesinlikle gözettiğini göstermektedir. Bu konuda ifrata kaçılarak, ileri gidilerek neticede idarecilerden birinin zulme ve haksızlığa maruz kalmasını ve haysiyetinin lekelenmesini istemiyordu. İdarecilerine yazdığı bazı mektuplarda yer alan “Yaptıklarını bana bildir” ifadesi bu gerçeği anlatmaktadır. Valilerinden birine gönderdiği mektupta şöyle yazmaktadır:

“Senin hakkında bana bir şey söylendi ki, eğer yaptıysan Rabbini öfkeli edersin ve İmam'ına itaatsizlik ettin ve emaneti (valiliği) rüsva ettin. Bana senin âbâd toprakları viran ettiğin, gücünün yettiğini sahiplendiğin, elinin altındaki beytülmalı yediğin haberi geldi. Şimdi hesabını bana yolla ve Allah'ın hesap sormasının, halkın hesabından daha büyük olduğunu bil.”²⁴

Bu mektuba göre, İmam'ın valilerinden ve idarecilerinden biri yanlış işlere bulaşmış, hıyanet etmişti. Bu haber İmam'a ulaştığında, o bu haberle yetinmedi ve sadece buna dayanarak karar almadı. Aksine idarecisine bir mektup yazdı, kendisine ulaşan bilgileri anlattı ve vakit kaybetmeden yaptıklarıyla ilgili bir rapor iletmesini istedi. Bazı durumlarda idarecilerden biri hakkında haber aldığında, o kişiye mektup yazarak, kendisini dinlemek için yanına çağırırdı. Bunun en açık örneği İmam'ın (a.s), valilerinden biri olan Munzur bin Carud Abdî'ye yazdığı mektuptur. Ona kendisi hakkında bazı haberlerin eline ulaştığını, ama daha detaylı bir inceleme için huzuruna gelmesi gerektiğini söylemiştir. Yine İmam (a.s) bazı mektuplarda “Eğer senin hakkında bana bildirilenler doğruysa...” diye buyuruyor.

²⁴ Nehcu'l-Belağa, 40. Mektup.

Bu cümle de Hz. Ali'nin (a.s) idarecilerine karşı adaleti unutmadığını, insaf dairesinden çıkmadığını ve sadece bir rapora dayanarak karar almadığını göstermektedir. Elbette bu genel kaidenin istisnası da vardır. O da kurum çalışanlarından veya idarecilerinden birinin hakkındaki bir konunun, müdüre muhtelif yollardan nakledilmesi ve olay hakkında, muhtelif memurlar tarafından hazırlanan birçok raporun müdürün eline ulaşmasıdır. Bu durumda müdür bu raporlarla yetinebilir ve bunlara dayanarak karar alıp uygulayabilir. Hz. Ali (a.s) Malik'e verdiği nasihatlerde bu noktayı da hatırlatarak şöyle buyuruyor:

“Eğer onlardan (idarecilerinden veya çalışanlarından) biri hıyanet eder ve gizli memurlarının hepsi ittifakla bu haberi sana ulaştırırlarsa bu şahadetle yetin, onu kırbaçlat ve yaptığı hıyanet ölçüsünde cezalandır.”²⁵

Çevrenin Kontrolü

Kurum müdürlerinin ve mesullerinin çevresi ve yakınları, onlarla daha fazla irtibat içinde olup, bazen de aralarında dostluk veya akrabalık bağları olan kişilerdir. Çevrelerindeki insanların yaptıklarını gözlemlemek ve davranışlarını kontrol etmek, müdürler için inkâr edilemez zaruretlerdendir. Bu konuya ilgi gösterilmemesi, telafi edilemez zararları ardından getirebilir. Genellikle kurumlarda, bazıları müdürle daha yakın ve daha fazla irtibat kurarlar. Zamanla onların arasında dostluk ve yakın ilişkiler oluşur. Elbette bu kişiler arasında kurumun dışından olup kurumla irtibat halinde olan veya kurum müdürleri ve mesulleriyle tanıdık, dost veya akraba olan kimseler de vardır.

Bu özel ilişkiler, bu kişilerde özel beklentilerin meydana gelmesine, kendilerini diğerlerinden ayrıcalıklı görerek kendilerine özel haklar ve imtiyazlar istemelerine sebep olmaktadır. Mesela kurumun içinde müdürle yakın irtibatı olan kimselerin buna dayanarak kurumu korumalarına, yersiz beklentiler içinde olmalarına ve özel imtiyazlar talep etmelerine yol açabilir. Aynı şekilde müdürün kurum dışındaki dostları ve akrabaları, bu dostluğa ve yakınlığa dayanarak, özel imtiyazlar edinmeyi bekleyebilirler. Muhtelif kurumların müdürleri ve mesulleri, bu tür

²⁵ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.



kimselerde böyle yanlış beklentilerin ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde davranmalıdırlar. Bu kişiler, kurum müdürünün veya mesulünün nazarında onlarla diğerleri arasında hiçbir fark olmadığından emin olmalıdırlar. Hz. Ali (a.s) hem kendisi, çevresindekilere dikkat ederek yersiz beklentilerinin karşısında duruyor, hem de idarecilerine çevrelerindekiyle dikkat etmelerini emrediyordu. İmam Malik Eşter'e verdiği tavsiyeler sırasında şöyle buyuruyor:

“Dostlarını sıkı şekilde izle.”²⁶

Hız. Ali'nin Sözlerinde Çevrenin Siması

Müdürün çevresi, yani bir şekilde müdürle daha yakın irtibatı olanlar, rahatlıkla müdürle iletişim kurarak özel toplantılara katılabilirler ve müdürün başarısı veya yenilgisi üzerinde büyük tesirleri vardır. Diğer taraftan, müdürün çevresi veya yakını olarak tanınan kişiler, müdürün şahsiyeti hakkında bilgi verirler. Müdürlerle ve mesullerle, yakın ve özel ilişkileri olan bazı kimseler zalim, bencil, başına buyruk gibi bazı özelliklere sahip olabilirler. Müdürler, çevresindekilerin bu özelliklerine aşına olmalı ve bunların üstünü örtmeye çalışmamalıdırlar. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e yazdığı ahitnamenin iki bölümünde bu özelliklerden bazılarının üzerinde durmuştur. İmam şöyle buyuruyor:

“İdarecilerin bazı yakınları vardır ki, başına buyruk ve bencildirler. Halka zulüm eli uzatırlar ve halkla alışverişte adalet ve insafa uygun davranmazlar. Öyleyse onların zulmünü, bu sıfatın sebeplerini uzaklaştırarak yok et.”²⁷

Çevre, müdürlerle ve mesullerle olan özel irtibatı sebebiyle, çoğunlukla özel beklentiler içinde olur ve bu yakınlıktan faydalanarak maddi-manevi menfaatler sağlamaya çalışır. Müdürlerin ve mesullerin nezdindeki konumundan istifadeyle kurumun ve ülkenin imkânlarından ve kaynaklarından faydalanmaya çalışır. Günümüzde bu durum, rant sağlamak diye bilinmektedir. Müdürlerin ve mesullerin yakınları ve has adamları rant sağlamanın yanında halka zulüm eli uzatmakta, haklarını zayi etmektedirler. Bu yaptıklarından ötürü, hiç endişe duymamaktadırlar

²⁶ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

²⁷ A.g.e.

çünkü mesullerle yakınlıklarını, etraflarında bir emniyet çemberi olarak görmektedirler. Kimsenin kendilerini sorgulamaya cesaret edemeyeceğini bilmektedirler. Sorgulasalar bile, savunulacaklarından emindirler. Bu tür kişiler, halkla alışveriş yaparken de insaf ve adaleti gözetmemekte, halka zulmü reva görmektedirler. Hz. Ali (a.s) bu üç örneği çevrenin öne çıkan özelliklerinden sayıyor. Malik Eşter'e, bu sıfatlara sebep olan etkenleri keserek çevrenin zulmünün kökünü kurutmasını emrediyor. Mutakilerin Mevlası Ali (a.s), Malik Eşter'e yazdığı ahitnamesinin başka bir bölümünde, idarecilerin ve müdürlerin çevrelerinin diğer bazı özelliklerine ve sıfatlarına dikkati çekerek şöyle buyuruyor:

“Halktan hiç kimse havas-çevreleri gibi valiye, barış zamanında geçim bütçesi açısından daha ağır, zorluk zamanında daha az yardımcı, insaf etmekten rahatsız olan, bir şey isterken ve soru sorarken daha ısrarlı, bağışta bulunduğunda daha az müteşekkir, isteği yerine getirilmediğinde özü daha geç kabul eden, sorunlarla karşılaşıldığında daha zayıf ve daha sabırsız olmayacaktır.”²⁸

Emiru'l-Muminin Hz. Ali (a.s) ahitnamenin bu bendinde havasın (çevrenin) diğer özelliklerini şöyle sayıyor:

- 1- Barış ve huzur zamanında geçim harçları herkesten daha fazladır.
- 2- Savaş ve huzursuzluk zamanında yardımları herkesten daha azdır.
- 3- Bütün halktan daha fazla adaletin ve insafın uygulanmasından rahatsız olurlar.
- 4- Bütün halktan daha fazla isteklerinde ısrar eder ve ayak diretirler.
- 5- İstekleri giderildikten ve kendilerine lütuftan sonra, herkesten daha az müteşekkirlerdir.
- 6- Eğer istekleri bir sebeple yerine getirilmezse, herkesten geç, sunulan özü kabul ederler.
- 7- Zorluklarla karşılaşıldığında halkın en zayıfı ve en sabırsızdırlar.

²⁸ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.



Çevre ve Rant Sağlama

Ülke edebiyatına yenilerde giren rant sağlama ıstılahı, yakınlarının ve havasının müdürlerle ve mesullerle kurdukları özel irtibattan maddi-manevi faydalanmaları anlamındadır. Bu kişilerin beklentileri vardır ve yakınlıklarından ve konumlarından istifade ederek kurumun kaynaklarından ve imkânlarından, diğerlerinden daha fazla faydalanırlar, maddi-manevi birçok menfaat elde ederler. Hz. Ali (a.s) çevrenin bu hasletine teveccühle, Malik Eşter'e çevresine dikkat etmesini ve başkalarının bu işten zarar göreceği şekilde, onlara özel imtiyazlar tanımamasını tavsiye ediyor. Şöyle buyuruyor:

“Çevrendekilerden ve akrabalarından hiçbirine Müslümanların arazilerinden bir yeri verme. Onlarla halkın zararına sebep olacak, maliyetini diğerlerine yükleyecekleri sulama veya müşterek başka bir iş için anlaşma yapma. Bu durumda kârı onlara kalır, ayıbı ise dünya ve ahirette sana.”²⁹

Muttakilerin Mevlası Hz. Ali'nin (a.s) bu sözlerinden, müdür veya mesulün ameli siyerinin nasıl olması gerektiği çıkarılabiliyor. Öyle davranmalı ki, çevreleri ve yakınları onun, kendilerinin menfaatine ama geri kalan halkın zararına olacak bir iş yapmalarına izin vermeyeceğini yakinen bilmelidirler. Bununla beraber müdür, kendi ameli yöntemiyle yakınlarının ve çevresinin yersiz tamah ve beklentilerinin önüne geçmeli ve onların böyle beklentiler içine girmeyeceği şekilde davranmalıdır.

Hız. Ali'nin Çevresine Gösterdiği Dikkat ve Tavırlara Örnekler

Hız. Ali (a.s) sadece üst düzey idarecilerine çevrelerine dikkat etmelerini, ileri gitmelerine ve imtiyaz isteklerine engel olmalarını tavsiye etmiyor, kendisi de çevresine ve yakınlarına bu şekilde davranıyor, bu işi çok sıkı tutuyordu. Tarihî metinlerde ve rivayetlerde, İmam'ın çevresine gösterdiği tavırla ve onlara herhangi bir imtiyaz tanımaktan sakınmasıyla ilgili birçok örnek vardır. Birkaç örnek verelim; yakınlarının imtiyaz isteklerine karşı İmam'ın sıkı tavrına dair gösterilebilecek örnekler-

²⁹ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

den biri, kardeşi Akil'e karşı olan tavrıdır. İmam, hutbelerinden birinde olayı şöyle anlatıyor:

“Allah'a andolsun Akil'i çok fakirliğe düşmüş bir halde gördüm. Kendisine sizin buğdaylarınızdan bir sa' (üç kilo) vermemi istedi. Çocuklarının açlıktan saçları darmadağın, renkleri fakirlikten değişmiş, yüzleri sanki çivitle boyanmış gibiydi. Akil yine ısrar etti ve birkaç kez isteğini tekrarladı. Ben onu dinledim. Dinimi ona satacağımı, onun istediği gibi hareket edeceğimi ve kendi yolumdan döneceğimi zannetti! (Ama ben onun uyanması ve aklının başına gelmesi için) Bir demiri ateşte kızdırdım, sonra hararetinden ibret alması için onu bedenine yaklaştırdım. Acısından bağırarak hastalar gibi bağırdı. Neredeyse demirin hararetinden yanacaktı.

Ona dedim ki: Ey Akil! Ciğeri dağlı kadınlar yasında ağlasın. Bir insanın oyun amaçlı kızdırdığı sıcak bir demirden dolayı bağırıyorsun ama beni, Cabbar olan Allah'ın öfke ve gazapla alevlendirdiği bir ateşe doğru mu çekiyorsun? Sen bunun acısından inliyorsun, ben o yakıcı ateşte inlemeyeyim mi?”³⁰

Örneklerden bir diğeri Hz. Ali'nin (a.s) kızının hikâyesidir. Ali bin Ebi Refî' olayı şöyle naklediyor: Ben Ali bin Ebi Talib'in (a.s) hazinedarı ve kâtibiydim. Beytülmal hazinesinde Cemel Savaşı'nda elde edilen inci bir gerdanlık vardı. Bir gün Ali bin Ebi Talib'in kızı bana haber yollayarak dedi ki: “Emiru'l-Muminin'in (a.s) beytülmalında inci bir gerdanlık olduğunu duydum. Kurban Bayramı boyunca takmam için onu bana emanet etmeni istiyorum.” Ona şöyle haber yolladım: “Ey Emiru'l-Muminin'in (a.s) kızı! Acaba emanet-i mazmune-i merdude (geri vermek üzere alınan, kaybolması durumunda telafi edileceği garantisi verilen emanet) şeklinde mi istiyorsunuz?” Cevabında şöyle dedi: “Evet, emanet-i mazmune olarak istiyorum ve üç gün sonra geri vereceğim.” Sonra o gerdanlığı kendisine verdim. Bir gün Emiru'l-Muminin (a.s) o gerdanlığı görüp tanıyınca kızına şöyle buyurdu: “Bu gerdanlık nasıl senin eline geçti?” Kızı cevabında “Emiru'l-Muminin'in beytülmalının hazinedarı olan Ali bin Ebi Rafî'den bayramda takıp sonra geri vermek için ariye aldım.” deyince Emiru'l-Muminin beni çağırttı, ben de huzuruna vardım. Bana şöyle buyurdu: “Ey Rafî'nin oğlu! Müslümanlara hıyanet mi ediyorsun?” Ben “Müslümanlara hıyanet etmekten Allah'a sığınırım!” dedim. Buyurdu

³⁰ Nehcu'l-Belağa, 224. Hutbe.



ki: “Müslümanların beytülmalında olan bir gerdanlığı, benim ve Müslümanların rızası olmadan nasıl Emiru'l-Muminin'in kızına verirsin?” Ben şöyle arz ettim: “Ey Emiru'l-Muminin! O sizin kızıdır. Benden gerdanlığı ariye olarak istedi, ben de geri almak üzere ariye olarak verdim. Kendim de bir şey olursa kendi malımdan karşılamaya kefil oldum. Geri yerine koyulması benim sorumluluğumdur.” Şöyle buyurdu: “Öyleyse hemen bugün, onu yerine koy. Bir daha da sakın böyle bir şeyi tekrarlama. Yoksa benim tarafımdan cezalandırılırsın!” Sonra şöyle buyurdu: “Yemin ederim eğer kızım bu gerdanlığı geri vermek üzere emanet olarak almamış olsaydı, Haşimi kadınları arasında hırsızlık yüzünden eli kesilen ilk kadın olurdu!”

İmam'ın bu sözü kızının kulağına gitti. Babasına şöyle arzetti: “Ey Emiru'l-Muminin! Ben senin kızınım, canının parçasıyım, bu gerdanlığı takmaya benden daha layık kim var?” Emiru'l-Muminin Ali (a.s) ona şöyle buyurdu: “Ey Ali bin Ebi Talib'in kızı! Kendini hak yolundan saptırma. Acaba muhacir hanımlarının hepsi bu bayramda böyle bir gerdanlığı takabilirler mi?” Ali bin Ebi Rafi' şöyle diyor: “Gerdanlığı ondan alıp geri yerine koydum.”³¹

İmam'ın çevresine karşı adil tavırlarını gösteren bir diğer örnek yine kardeşi Akil'le arasında geçmiştir. İbn Şehrâşub olayı şöyle naklediyor: Bir gün Akil, Hz. Ali'nin (a.s) huzuruna vardı. Hz. Ali (a.s), İmam Hasan'a (a.s) buyurdu ki “Amcana bir tane elbise ver.” İmam Hasan (a.s) kendi gömleklerinden ve abalarından birini ona verdi. Akşam yemeği vakti geldiğinde Akil, yemeğin ekmek ve tuzdan ibaret olduğunu gördü! “Bunlardan başka bir şey yok mu?” diye sordu. İmam şöyle buyurdu: “Bunlar Allah'ın nimetlerinden değiller mi? Öyleyse Allah'a çokça şükür.” Akil dedi ki “Borcumu ödemem için bana bir şey ver. Bu isteğimi çabuk yerine getir de gideyim.” İmam buyurdu: “Ey Eba Yezid! Borcun ne kadardır?” “Yüz bin dirhem” dedi. İmam “Allah'a andolsun bende bu kadar yoktur. Lâkin beytülmalden payımı alana kadar bekle. O zaman payımın yarısını sana veririm. Eğer bir kısmını kendi ailem için ayırmam gerekmeseydi hepsini verirdim.” diye buyurdu. Akil şöyle dedi: “Beytülmal senin elinde, ama sen beni kendi payımı alana kadar bekleteceksin öyle mi? Hem senin

³¹ Mevsuatu'l-İmam Ali bin Ebî Talib (a.s), c. 4, s. 214.

payın ne kadar, hepsini bile versen benim müşkülümü halledebiliyor mu sanki?” İmam buyurdu ki: “Senin ve benim beytülmalde iki Müslüman unvanıyla alacağımızdan başka bir hakkımız yoktur.”

Bu hadise Pazar erbabının sandıklarının bulunduğu Daru'l-İmare'nin üzerinde gerçekleşiyordu. Hz. Ali (a.s) ona şöyle buyurdu: “Ey Eba Yezid! Eğer benim sözüme itina etmiyorsan sandıklardan birinin yanına git, kilitlerini kır ve içinde ne varsa al!” Akil “Bu sandıklar nedir?” deyince buyurdu ki: “İçlerinde tüccarların malları var.” Akil şöyle dedi: “Bana Allah’a tevekkül ederek mallarını bırakıp giden halkın sandıklarını kırmamı mı emrediyorsun?” Emiru'l-Muminin (a.s) şöyle buyurdu: “Peki sen bana Müslümanların beytülmalını açmamı ve sana vermemi mi emrediyorsun? Oysa onlar da Allah’a tevekkül ederek mallarına kilit asmışlardır. Eğer istiyorsan kılıcını al, ben de kılıcımı alayım ve beraber Hîre³² bölgesine gidelim. Orada zengin tüccarlara baskın düzenleyelim ve mallarını alalım!” Akil dedi ki: “Ben buraya hırsızlık yapmaya mı geldim?” İmam şöyle buyurdu: “Bir kişiden çalmak, bütün Müslümanlardan çalmaktan daha iyidir.”³³

Gözetmenlerin/Kontrolörlerin Özellikleri

Şüphesiz kurum müdürleri, özellikle de günümüzün büyük ve karmaşık kurumlarının müdürleri, gözetim ve kontrol vazifesini tek başlarına yapamazlar ve yapmamalıdır. Bu ağır ve önemli vazifeyi yaparken başka kişilerden yardım almaları gerekir. Kontrolörlerin, kontrol sisteminin etkinliği ve başarısı üzerinde önemli ve hayati rolü olduğundan bu göreve güvenilir ve becerikli kişilerin seçilmesi gerekir. Bununla beraber kurumda gözetim ve kontrol sisteminin sağlıklı, işlevsel ve başarılı olabilmesi için gözetmenlerin ve müfettişlerin seçkin nitelikler taşıması gerekir. Hz. Ali (a.s) bu meselenin önemine binaen gözetmenlerin taşıması gereken birçok özellikten bahsetmiştir. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

³² Hîre, Kûfe yakınlarında, suyu ve havası Kûfe'den daha iyi olan bir şehrin adıdır. Numan bin Munzur hanedanının evleri bu bölgedeydi.

³³ Biharu'l-Envar, c. 41, s. 113.



1- Allah Korkusu:

Emiru'l-Muminin'e (a.s) göre kurumda gözetim ve kontrol gibi hatırı sayılır bir işi üstlenecek kişinin taşıması gereken en önemli sıfatlardan birisi Allah korkusudur. İmam bu meseleyi beyan ederken Malik Eşter'e şöyle tavsiyede bulunuyor:

“Öyleyse onların yaptıklarını sana bildirmeleri için güvendiğin kişiler arasından Allah'tan korkan ve mütevazı olan kişileri seç.”³⁴

Allah korkusu ahlakî faziletlerden biridir ve bütün Müslümanlar bu özelliği taşımaktadırlar. Lâkin Hz. Ali'nin (a.s) bu sıfatı özel olarak seçmesi ve bundan bahsetmesi, kurumda kontrol gibi önemli bir vazifeyi üstlenenlerin, Allah'tan korkarlarsa ve her zaman Allah'ın kendi davranışlarına ve amellerine nazır olduğunu bilirlerse işlerinde, özellikle de kontrol vazifesinde ifrat ve tefritten kaçınacaklarını bildiği içindir. Böylece kurumun programlarını gözlemlerken ve çalışanların işlerini kontrol ederken adalet ve insaf çizgisinden çıkmazlar ve bir taraftan çalışanları yersiz biçimde sıkmak, diğer taraftan da gereksiz biçimde görmezden gelmek gibi şeyler yapmazlar.

2- Doğru Sözlülük:

Hız. Ali'ye (a.s) göre gözetmenlerin ve müfettişlerin özelliklerinden bir diğeri, doğru sözlülüktür. Bu özellik, insanın taşıması gereken en önemli ahlaki faziletlerdendir lâkin gözetim ve kontrolde doğru sözlülüğün önemi kendisini daha fazla göstermektedir. Gözetmenlerde bu sıfatın ehemmiyetli olmasının sebebi, gözetimin ciddiyetindendir. Bazen kurumun ve çalışanlarının kaderi doğru ve esaslı bir gözetime ve gözetmenlerin raporlarının doğruluğuna bağlıdır. Bu özellik, çalışanların yaptıklarını kontrol ederken daha çok ortaya çıkar. Çünkü genellikle kurumda, çalışanlar hakkında alınan kararlar gözetim ve değerlendirme sonucu elde edilen sonuçlara göre alınır. Hız. Ali (a.s) Malik'in dikkatini bu konuya çekerek şöyle buyuruyor:

“Sonra –doğru sözlü ve vefalı- gizli memurlar göndererek onların yaptıklarını gözlemler.”³⁵

³⁴ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

³⁵ A.g.e.

İmam mektubun bu bölümünde idarecilerinin yaptıklarını gizli memurlar tayin ederek gözlemlemesini tavsiye etmesinin yanı sıra onların taşınması gereken bazı sıfatları zikrediyor ki bunlardan biri de memurların doğru sözlü olmasıdır.

3- Dindarlık:

Hız. Ali'nin (a.s) gözetmenlerde olmasını gerekli gördüğü özelliklerden biri de dindarlık ve dinî kurallara bağlılıktır. Bu hususta şöyle buyuruyor:

“Bana göre idarecilerinin siyerleri, üslupları ve şehirlerde yaptıkları işler hakkında araştırma yapmaları için dindarlıklarından ve emaneti koruyacaklarından mutmain olduğun iffet ve salah ehli kimseleri görevlendirmelisin.”³⁶

4- Vefakârlık:

Hız. Ali'ye (a.s) göre gözetmenlerde olması gereken bir özellik de vefakârlıktır. Vefakârlık, herkesin kendisinde kuvvetlendirmesi gereken ahlaki faziletlerdendir. Çalışanlar kuruma taahhütte bulunduklarını bilmeli ve kurumun hedeflerine ulaşması için ellerinden gelen gayreti göstermelidirler. Hız. Ali (a.s) şöyle buyuruyor:

“Sonra doğru sözlü ve vefalı gizli memurlar göndererek, onların (idarecilerin) yaptıklarını gözlemler.”³⁷

İmam bu sözünde gözetimin zarureti üzerinde dururken gözetmenlerin ve müfettişlerin bazı özelliklerinden de bahsediyor. Bunlardan biri de vefakârlıktır.

5- Emaneti Korumak:

Hız. Ali (a.s) gözetmenlerin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlisinin emaneti korumak olarak görüyor. Bu özelliğin ahlaki bir fazilet ve bütün insanlarda olması gereken seçkin bir sıfat olduğu doğrudur. Lâkin bu özelliğin gözetmenlerde ve müfettişlerde olmasının önemi

³⁶ el-Herac, s. 128.

³⁷ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.



ve zarureti daha fazladır. Çünkü gözlemciler, her zaman kurum ve çalışanları hakkında önemli bilgilerden haberdar olurlar. Kurum ve çalışanlarla ilgili bu bilgiler, genellikle gizli kalması gereken sırlardır. Gözetmenler, kurumu ve çalışanların yaptıklarını kontrol ederken kurumun zayıf ve kuvvetli yönlerini, kurumu tehdit eden etkenleri, yakaladıkları fırsatları ve diğer önemli bilgileri öğrenirler. Aynı şekilde çalışanların zayıf ve kuvvetli yönlerini, güçlü ve eksik yönlerini ve onlarla ilgili diğer bilgileri edinirler. Bunlar bazen kurumun veya çalışanların sırları kategorisindedir. Özel durumlar dışında alenileştirilmemelidirler. Belki de bu nokta, Hz. Ali'nin (a.s) gözlemcinin emaneti korumasının gerekliliği üzerinde, birçok kereler durmasına sebep olmuştur. Konuşmalarından birinde, şöyle buyuruyor:

“Öyleyse onlara halkın içinde emaneti korumaları ve hakkı söylemeleriyle tanınan kimseler arasından seçtiğin gizli müfettişler göndermeyi ihmal etme!”³⁸

Buna ilaveten, İmam yine başka bir beyanında gözetmenin ve müfettişin emin ve güvenilir olmasının üzerinde durarak şöyle buyuruyor:

“Bana göre idarecilerinin siyerlerini, üsluplarını ve amellerini ve de şehirlerde yaptıkları işleri araştırması için, dindarlıklarına ve emaneti koruyacaklarına itimat ettiğin iffetli ve salâh kimseleri görevlendirmelisin.”³⁹

6- Hakkı Söylemek:

Hz. Ali'ye (a.s) göre gözetmenlerin ve müfettişlerin taşıması gereken özelliklerden biri de, hakkı söylemektir. Çünkü belki de bu sıfatı taşıyan kişilerin elde ettikleri sonucun doğruluk ve dikkat oranı olabildiğince yüksek olacaktır. İmam'ın bununla ilgili Malik Eşter'e tavsiyesi şu şekildedir:

“Öyleyse onlara halkın içinde emaneti korumaları ve hakkı söylemeleriyle tanınan kimseler arasından seçtiğin gizli müfettişler göndermeyi ihmal etme!”⁴⁰

³⁸ Heranî, Hüseyin bin Ali bin Hüseyin bin Şu'be, Tuhefu'l-Ukul, s. 129.

³⁹ El-Harac, s. 128.

⁴⁰ Harranî, , Hüseyin bin Ali bin Hüseyin bin Şu'be, Tuhefu'l-Ukul, s. 129.

Hız. Ali (a.s) Malik'e yazdığı mektubun bu bölümünde, hem idarecilerin yaptıklarını kontrol edecek kimseleri göndermenin zarureti üzerinde duruyor, hem de onların taşımaları gereken iki önemli özelliği, yani emaneti korumaları ve hakkı söylemeleri gerektiğini beyan ediyor.

İdarecileri Kontrol Hususunda Hız. Ali'nin Amelî Siyeri

Birinci Bölüm

Hız. Ali (a.s) kişilerin, özellikle hükümet idarecilerinin yaptıklarını gözlemleyip kontrol etmenin zarureti üzerinde çok duruyordu. Üst düzey hükümet idarecilerine, kendilerine bağlı çalışanları gözlemlemelerini emrediyordu. Kendisi de böyle yapıyordu. İdarecilerini gözlemliyor, kuvvetli yönlerini ve zaaf noktalarını öğrenmeye çalışıyor, kuvvetli yönlerini güçlendirmeye, zaafılarını yok etmeye çalışıyordu. Bu bölümde Emiru'l-Muminin'in (a.s) idarecilerini kontrol etmesiyle ve onların istenmeyen davranışlarını ve amellerini ıslah etmeye çalışmasıyla ilgili bazı örnekler verilmeye çalışılacaktır.

Şerih bin Haris Kindî, yıllarca kadılık yapmış, eski ve tanınmış kadılardandı. Şerih, Hız. Ali'nin (a.s) hilafeti zamanında Kufe şehrinde kadılık yapıyordu. Nakledilir ki Şerih, İmam'ın hükümeti zamanında, 80 dinar kıymetinde bir ev satın aldı. Bu haber Hız. Ali'ye (a.s) ulaştığında Şerih'i yanına çağırarak şöyle buyurdu: "Bana gelen habere göre 80 dinara bir ev almışsın, bunun için bir senet yazmış ve buna birilerini şahit tutmuşsun?" Şerih dedi ki: "Dediğiniz gibidir ey Emiru'l-Muminin!" İmam (a.s) ona öfkeli bir şekilde baktı ve şöyle buyurdu: "Ey Şerih! Bil ki çok yakında birisi senin yanına gelecek, ne senedine bakacak, ne de şahitlerine soracak, seni evinden çıkararak yalnız ve eli boş kabrine teslim edecek. Öyleyse ey Şerih! Sakın ola, bu evi kendi malından gayrisıyla almış olmayasın veya parasını helal olmayan yollardan edinmiş olmayasın! Yoksa, dünyanı ve ahiretini ziyan etmiş olursun."

İmam yine şöyle buyurdu: "Eğer bu evi satın alırken benim yanıma gelseydin, senin için öyle bir senet yazardım ki, bu evi bir dirheme bile satın almak istemezdin. O senet şöyle olurdu: Bu evi aşağılık bir kul, mezara doğru gitmekte olan bir ölüden satın almıştır. Ondan, geçici olanların



yerleştiği, aldatıcı evlerden birini almıştır. Bu ev dört taraftan, şu dört duvar içinde yer almaktadır: Birinci duvar, zorlukların ve belaların pusuda olmasıdır. İkinci duvar musibetlerin birbirinin yerini almasıdır. Üçüncü duvar mahveden hevestir. Dördüncü duvar yoldan çıkaran şeytandır ve evin kapısı dördüncüye açılır. Bu aldanmış haris, (bu evi) ecelin kendisini yerinden söktüğü bir kimseden, yücelik kaynağı olan kanaatten uzaklaşma ve zillet ve aşağılığa düşme pahasına satın almıştır. Öyleyse bu alışverişte olabilecek her türlü eksiklik ve zarar padişahların cesetlerini çürüten, cabbarların canını alan, Kisra, Kayser, Teb ve Hamir gibi firavunların saltanatını yok edenin uhdesindedir. Bir sürü mal biriktirdiler, üzerine eklediler, saraylar yaptılar, sonra onu sağlamlaştırıp süslediler, yığıp topladılar ve kendi çocuklarına bıraktıklarını zannettiler, ama onların hepsi ilahi hesaba çekilecekler, ödül ve ceza yerine sürülecekler. Orada hüküm verilir bitir ve günahkârlar zarar eder. Heva, heves ve dünya bağlarından kurtulmak şartıyla, bu senede, akıl şahitlik etmektedir.”⁴¹

Ziyad bin Ebih, Hz. Ali'nin (a.s) idarecilerinden biriydi. İmam, topladığı malları ve vergileri, alması için ona bir elçi yolladı. Ziyad yanındakileri elçiye verdi ve şöyle dedi: “Kürtler vergilerini ödemediler, ben de onlara hoşgörölü davranıyorum. Bu konudan Emiru'l-Muminin'e bahsetme, çünkü benim kusurum olduğunu düşünür.” Emiru'l-Muminin'in (a.s) elçisi, Ziyad'ın sözlerini bildirdi. İmam, Ziyad'a yolladığı mektubunda şunları yazdı:

“Yolladığım elçi, Kürtler hakkındaki sözlerini ve bunu benden sakladığını bana söyledi. Sen kendin, onun bana söyleyeceğini biliyordun, o yüzden söyledin. Ben de Allah Teâlâ'ya yemin ediyorum, gerçek bir yemin ki eğer bana Müslümanların servetine az veya çok hıyanet ettiğine dair bir haber gelirse, seni öyle zorlarım ki eli boş kalır, aileni geçindiremez hale gelir, aşağılık ve perişan bir duruma düşersin!”⁴²

Hız. Ali'nin (a.s) mektubundan anladığımız kadarıyla Ziyad bin Ebih vergilerin bir kısmını elinde tutmayı, İmam'a göndermemeyi istiyordu. Bu yüzden değişik bir kurnazlıkla İmam'ın elçisine Kürtlerden bazılarının itaat etmeyerek vergilerini ödemediklerini söyledi. Oysa Ziyad, vergi-

⁴¹ Nehcu'l-Belağa, 3. Mektup.

⁴² Mevsuatul-İmam Ali bin Ebî Talib, c. 4, s. 142.

leri toplama hususunda çok dakikti. Hatta alması gereken vergiyi, halktan zorla alıyordu. Hz. Ali (a.s) başka bir yerde, halktan zorla vergi almayı men ederek şöyle buyuruyor:

“Adaletli ol ve zor kullanmaktan ve zulümden uzak dur. Zira zor kullanmak ve baskı, halkın kendi diyarını terk etmesine sebep olur ve zulüm, halkı kılıca ve kıyama çağırır.”⁴³

Diğer bir örnek de şudur: Ziyad, Basra’da Abbas’ın yerine geçince Emiru’l-Muminin Ali (a.s) kölelerinden Sa’d adlı birisini Ziyad’ın yanına yolladı. İmam’ın yolladığı bu kişi Basra’dan dönüp bölgeyle ve idarecilerin yaptıklarıyla ilgili bilgileri ve haberleri kendisine iletince İmam, Ziyad’a bir mektup yazdı. Mektubun bir bölümü şöyledir:

“Elçimin söylediğine göre sen, rengârenk yemekleri aynı gün içinde yiyor, her gün kendini süsleyip tedhin (yağ ve koku kullanmak) yapıyormuşsun! Ne olurdu, gündüzleri Allah için oruç tutsaydın ve elinde olanlardan bir kısmını sadaka verseydin, nitekim bunlardan hesap sorulacak? Yemeğini her zaman sade yeseydin? Zira sade yaşam, salihlerin şiarıdır. Acaba nimetlere dalmışken ve onları komşu, miskin, zayıf, fakir, dul ve yetimlere vermek yerine, kendine ayırmışken sadaka verenlerin sevabından sana da verileceğine dair ümidin var mı?

Bana senin iyiler gibi konuştuğunu, ama günahkârlar gibi davrandığını söyledi! Eğer böyle davranırsan kendi nefesine zulmeder ve kendi amelini zayi edersin. Öyleyse, Rabbine dönüp tövbe et ki amelini düzeltsin. Yaptığın işte orta yolu izle. Malının fazlalığını ihtiyaç duyacağın gün için Rabbine yolla. Gün aşırı, aralıklı olarak tedhin yap. Zira Allah Resulünden –Allah’ın selamı ona ve ailesine olsun- şöyle buyurduğunu duydum: Aralıklı tedhin yapın, her gün tedhin yapmayın.”⁴⁴

Diğer örnek, Hz. Ali’nin (a.s) dostlarından, has Şialarından ve sırdaşlarından biri olan Kumeyl bin Ziyad Neh’î hakkındadır. Hz. Ali’nin (a.s) kendisine öğrettiği meşhur Kumeyl duası, Kumeyl’in onun nezdindeki manevî konumunu göstermektedir. Kumeyl, Hz. Ali’nin (a.s) Hit şehrindeki idarecisiyken zaaf göstermişti. Zira Muaviye’nin askerleri Irak etrafında kargaşa çıkarıyorlar, Kumeyl onlara karşı duramıyordu. Bu zaafını Muaviye’nin sultanı altında bulunan yerlere, örneğin Karkisiya ve

⁴³ Nehcu’l-Belağa, 476. Hikmet.

⁴⁴ Nehcu’s-Saadet-i fi Müstedrek-i Nehcu’l-Belağa, c. 5, s. 151.



etrafına saldırarak telafi etmeye çalışıyordu. Hz. Ali (a.s) Kumeyl'in bu zayıf ve yanlış hareketinden rahatsız oldu. Bir mektup yazarak onu kınadı ve bunu yapmaktan men etti:

İkinci Bölüm

“İnsanın uhdesindeki işleri yaparken gösterdiği zaaf ve mesuliyetinde olmayan bir iş üzerinde ayak diremesi açık bir güçsüzlüğün ve viran eden düşüncenin göstergesidir. Senin Karkisiya halkını yağmalama girişimin, buna mukabil seni görevlendirdiğimiz Kahta sınırlarını korumaman –orayı koruyacak ve düşman ordularını sınırlardan uzaklaştıracak kimsenin olmaması- yanlış bir düşüncedir.

Sen orada düşmanlarının üzerinden geçip dostlarına saldırdığı bir köprü olmuşsun. Ne seninle savaşacakları bir kudretin var, ne senden korkup kaçacakları bir heybetin var. Ne bir sınırı koruyabiliyorsun, ne düşmanın gücünü dağıtabiliyorsun. Ne diyarının ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsun, ne emirini memnun edebiliyorsun.”⁴⁵

Diğer bir örnek, Hz. Ali'nin (a.s) yakın dostlarından ve danışmanlarından biri olan, muhtelif siyasî ve toplumsal meselelerle ilgili görüşlerini ona bildiren Abdullah bin Abbas'la ilgilidir. İbn Abbas, Cemel Savaşı'ndan sonra Basra valiliğine atandı, hicrî 40 yılına kadar da bu mevkie kaldı. Basra idarecisi olarak vazife yaptığı 4 küsur yıldan sonra, şehri kontrol etmek ve bir hıyaneti ve ayaklanmayı önlemek amacıyla halka, özellikle de Benî Temim kabilesi efradına zorluk çıkarıyordu. Zira onlar, Cemel Savaşı'nda Aişe'nin dostları tarafındaydılar.

Hz. Ali (a.s) idarecilerinin yaptıklarına hassas olduğundan, onların muhtemel zulmünü önlemek amacıyla her zaman onların yaptıklarını gözlemliyor, üsluplarını araştırıyordu. Abdullah bin Abbas'ın halka zorluk çıkardığından ve hoşgörülü davranmadığından haberdar oldu ve yazdığı mektupta onu Basra halkına, özellikle de Benî Temim kabilesine kötü davranmaktan men etti. Bu mektubun bir bölümü şöyledir:

“Bil ki Basra, Şeytan'ın indiği ve fitnelerin ekildiği yerdir. Halka iyi davran ve kalplerindeki vahşet düğümünü çöz. Senin Benî Temim'e karşı huşunetle ve kötü davrandığın haberi bana ulaştı. Benî Temim (güçlü erkeklerdir) ki

⁴⁵ Nehcu'l-Belağa, 61. Mektup.

ne zaman onlardan (dilaver) bir yıldız batsa, onun yerine başka bir yıldız parlamıştır. Savaşta ve kan davasında –İslam’da bile- kimse onların önüne geçememiştir. Onların akrabalık bağları ve yakınlıkları vardır. Onlarla olan sila-i rahimin ve bağın ödülü, onlarla bağı koparmanın cezası vardır. Öyleyse ey Eba Abbas! Allah seni iyi etsin ve kendi elinle zararına sebep olacak kötülükte sana rahmet etsin! Hoşgörülü ol. Zira biz söz ve amelde ortağız (sen benim vekilim olarak orada hüküm sürüyorsun). Öyle ol ki sana karşı iyi zan besleyeyim ve senin hakkındaki görüşüm değişmesin.”⁴⁶

Diğer bir örnek de Abdullah bin Abbas’la ilgilidir. İbn Abbas Basra’daki idarecilik döneminin sonlarında, oranın beytülmalinden bazı mallar alarak, Mekke’ye kaçtı. Hz. Ali (a.s) bu olayı duyunca İbn Abbas’a bir mektup yazarak bu yaptığının ilahi gazaba yol açtığı ve de emanete hıyanet, imama itaatsizlik ve Müslümanlara ihanet olduğu uyarısında bulundu. Ondandır girdi ve çıktılarla ilgili tam ve dakik bir hesap yapıp kendisine yollamasını istedi. İbn Abbas Basra mallarının dakik hesabını yollamaktan kaçındı ve kısa bir mektupla Emiru’l-Muminin’e (a.s) ulaşan haberleri yalanladı. İbn Abbas, hakkındaki haberleri yalanlayıp İmam’ın (a.s) isteğine müspet cevap vermeye yanaşmayınca, İmam ona başka bir mektup yazdı:

“Cizyeden aldıklarının nereden geldiğini ve onları nerede harcadığını bana söylemeden seni bırakmam mümkün değil. Seni emin bilerek koruman için sana emanet ettiğim şey hususunda Allah’tan kork. Zira senin topladığın mallar ve varlıklar azdır, ama onun sonuçları ve tesirleri vahim ve viran edicidir; hiçbir şekilde yok olmaz.”⁴⁷

Hz. Ali’nin (a.s) idarecilerinin yaptıklarını gözlemleme konusuna özel ihtimam gösterdiğine dair bir diğer örnek, İstehr valisi Munzur bin Carud Abdî’ye karşı tavrıdır. Munzur beytülmale hıyanet etmiş ve büyük bir miktarını zimmetine geçirmişti. Emiru’l-Muminin (a.s) bu mevzudan haberdar olunca gönderdiği mektupta şöyle yazdı:

“Babanın iyiliği beni aldattı. Eğer nefsinin hevasına itaati bırakmazsan, bu benim yanımda aşağılanmana sebep olacak. Şimdi bana, senin çoğu zaman kendi işini bırakarak eğlence peşine gittiğin haberi geldi. Avcılık yapıyor, köpeklerle oynuyormuşsun. Yemin ediyorum ki eğer bunlar doğruysa kesinlikle

⁴⁶ Nehcu’l-Belağa, 18. Mektup.

⁴⁷ Nehcu’s-Saadeti fi Mustedrek-i Nehcu’l-Belağa, c. 5, s. 302.



seni bu yaptıkların için cezalandırırız, akrabalarından olan cahil insanlar senden daha iyi olurlar. Öyleyse mektubu okuduğunda yanına gel!”⁴⁸

Munzur, Hz. Ali'nin (a.s) mektubunu aldıktan sonra Kufe'ye geldi. İmam onu azletti ve zimmetine geçirdiği meblağı beytülmale iade etmesini emretti.

Başka bir örnek, Azerbaycan idarecisi Eş'as bin Kays'ın olayıdır. Emiru'l-Muminin (a.s) Ziyad bin Merheb Hemedani aracılığıyla ona bir mektup yolladı. Mektubun bir bölümü şöyledir:

“Bil ki iş (makam ve valilik) rızık ve ekme-k-su vesilesi değil, boynunda olan bir emanettir ve sen, senin üstünde olana karşı mesulsün. Halka istibdat uygulamaya, istediğin gibi davranmaya ve emir almadan önemli bir işe başlamaya hakkın yoktur! Elinde olan Allah Teâlâ'nın servetlerinden bir kısım mallardır. Sen ise onları bana iletecek olan bir hazinedarsın. Senin en kötü idarecim olmadığını ümit ediyorum!”⁴⁹

İmam (a.s) bu mektupta Eş'as'ın dikkatini, idareciliğin üstlenilen bir emanet olduğuna, Müslümanların veliyyi emrine hesap vermek zorunda olduğuna, yaptıklarının onun keskin gözlerinden gizli kalmadığına ve idarecilerinin yaptıklarını izlediğine çekiyor. Emiru'l-Muminin'in (a.s) bu mektubu okunduğunda Eş'as görünürde ve halkın arasında olumsuz bir tepki vermedi. Lâkin evine gittiğinde dostlarını çağırdı ve şöyle dedi: “Ali'nin mektubu beni korkuttu. O, Azerbaycan mallarını benden almak istiyor. Ben Muaviye'ye bağlanmayı düşünüyorum.” Dostları, bunu yapmasına engel oldular ve bu işin onun faydasına olmayacağını düşündüler. Emiru'l-Muminin (a.s) Eş'as'ın Muaviye'ye bağlanacağına dair sözlerinden haberdar olunca ona başka bir mektup yazdı. Onu kınadıktan sonra, Kufe'ye gelmesini emretti. Bu kez İmam (a.s), mektubu Eş'as'ın kabilesinden olan Hucr bin Adıyy Kindi vasıtasıyla Eş'as'a yolladı. Hucr, Eş'as'ın yanına varıp mektubu verince, onu ayıpladı ve şöyle dedi: “Kendi kavmini, halkını ve Emiru'l-Muminin'i bırakıp Şam ehline mi katılacaksın?” Eş'as Hucr ile beraber Kufe'ye gitti. Onun mallarını Hz. Ali'ye (a.s) getirdiklerinde yüz bin dirhem, bir rivayete göre dört yüz bin dirhem kaddı. İmam onları geri aldı. Tarihî kaynaklarda Hz. Ali'nin (a.s) Eş'as'a

⁴⁸ Nehcu's-Saadeti fi Mustedrek-i Nehcu'l-Belağa, c. 5, s. 25.

⁴⁹ Nehcu'l-Belağa, 5. Mektup.

yazdığı başka bir mektup daha nakledilmiştir. Bu mektup muhtemelen Hucr'un götürdüğü mektuptur. Mektubun metni şöyledir:

“Seni mağrur eden ve diğerlerine karşı cesaretini artıran tek şey, Allah'ın sana verdiği mühlettir. Zira eskiden beri Allah'ın rızkını yiyorsun, ama ilahi ayetlere karşı inkâr içindesin ve sana nasip olandan faydalaniyorsun. Bugüne kadar yaptığın iyilikleri de yok ettin. Şimdi, elçim sana ulaşp bu mektubu verdiği vakit yanıma gel ve Müslümanların mallarından yanında olanları da getir inşaAllah!”⁵⁰

⁵⁰ Nehcu's-Saadeti fî Müstedrek-i Nehcu'l-Belağa, c. 4, s. 98.



Beşinci Bölüm

Öz-Kontrol





Giriş

Şüphesiz, kurum müdürlerinin bazı vazifeleri vardır. Bunları yapmaları kendilerinin başarılı olmasını ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu vazifelerden biri gözetim ve kontroldür ve müdürlerin vaktinin büyük bölümünü almaktadır. Bu yüzden plan yapma ve motivasyon gibi diğer işlerinden geri kalmaktadırlar. Cesaret ederek diyebiliriz ki ülkemizin yönetsel sorunlarından biri, çalışanların devamlı ve ciddi biçimde kontrolünün lüzumlu olmasıdır. Zira çalışanların çoğu, sıkı şekilde kontrol edilmediklerinde vazifelerini doğru dürüst yerine getirmemektedirler. Bu yüzden müdür, onları sürekli gözlem altında tutmalı ve kurumun hayat çarklarının dönmeye devam etmesini sağlamalıdır. İşte burada müdür, doğal olarak diğer vazifelerini yapmaktan geri kalmaktadır. Diğer taraftan araştırma sonuçlarına göre böyle bir gözetim, uzman çalışanlarda ve üst sınıf insan gücünde, verimliliği arttırmadığı gibi, kendisine güvenilmediği için kuruma duyulan bağlılığı büyük ölçüde yok etmekte, gerçek verimliliği düşürmektedir.

Genel olarak insan gücünün kontrolü, iş yapma motivasyonunu düşürüyor ve yapılan gerçek işi azaltıyor. İnsan gücünün kontrolü, yaratıcılık yeteneğini yok ediyor, sorumluluk ve kurum hedeflerine ortak olma duygularının ortaya çıkmasını engelliyor.¹ Bu yüzden kurum yapısı, kontrolün başka bir belasından etkileniyor. Elbette bu konu, kontrolün reddi anlamına gelmemektedir, ama kontrolde aşırıya kaçılması, olumsuz

¹ Bir gurup yönetim üstadı, Yönetim Teorileri, 3. Dergi, s. 105.



sonuçları ardından getirmektedir. Müdürlerin vaktinin çoğunu alan bu sorundan kurtulmak için başka bir kontrol türü bulunmalıdır. Kontrolün diğer kötü yönlerini taşımamalı, aynı zamanda tamamlayıcısı olmalıdır. Bu ancak, her ferdin kendi içinde kendini kontrol etmesiyle olur. O zaman şu soru ortaya çıkmaktadır: Kişilerin kurumda öz-kontrol yapmaları nasıl sağlanabilir ve öz-kontrolün oluşması hangi yollarla mümkün olur? Öncelikle öz-kontrolün nispeten doğru bir tanımı yapılmalı, sonra dışardan kontrol türlerine kıyasla rolü ve ehemmiyeti beyan edilmelidir.

Öz-Kontrolün Tanımı

Öz-kontrol hakkında özel bir tanım yapılmamıştır ama öz-kontrolün, dış gözetim-kontrol söz konusu değilken bile verilen işlerin yapılmasını, uygunsuz ve kanunsuz davranışların terk edilmesini sağlayan bir iç gözetim olduğunu söyleyebiliriz. Bir kimse dış kontrol olmadan kendisine verilen işi yapmak için çaba gösteriyor ve az çalışma, savsaklama gibi yanlışlara düşmüyorsa iç-kontrole sahiptir. Böyle bir durumda vazifeyi yapacağını ve yanlışla düşmeyeceğinin garantisi olan bu davranış üzerinde dış kontrolün bir rolü yoktur ve bu davranışın gösterilmesini sağlayan sadece iç gözetimdir. Buna göre şöyle bir formül çıkarılabilir: Görevlerin (işin) yapılması+ Yanlıştan kaçınmak (İkisi de dış kontrol etkeni olmadan)= Öz-kontrol.

Öz-Kontrolün Önemi ve Faydaları

Genel olarak öz-kontrolün, dış kontrole kıyasla en iyi kontrol yöntemi olduğu söylenebilir. Bu yöntem ortaya çıkarılıp güçlendirilecek olursa, dış kontrollerden çok daha fazla işlevsel bir uygulama olur. Zira dış kontroller, kişiler de kendilerini kontrol ederlerse etkili olacaktır. Aksi takdirde doğal olarak bazı hususlar kontrolörlerin gözünden kaçacak ve kontrol alanına girmeyecektir. Hiçbir zaman değerlendirilemeyecek ve muhtemel sapmalar da düzeltilemeyecektir. Neticede yapılan kontroller eksik kalacak ve Emiru'l-Muminin'in (a.s) buyurduğu gibi etkisiz olacaktır:

“Bilin ki kendisine yardım etmeyen, içinde bir öğüt vereni ve manisi olmayan kimseye başkaları öğüt veremeyecek ve mani olamayacaktır.”²

² Nehcu'l-Belağa, 90. Hutbe.

Emiru'l-Muminin'in (a.s) sözü, insanın içindeki imanla ilgilidir. Onu kuvvetlendiren kişi, günahlardan sakınır. İmanın zayıflaması durumunda ise dışardan verilen emirler, yasaklar ve öğütler, onun için yapıcı olmayacaktır. Bu söylenenlerle beraber başkalarının kontrolünün işe yaraması için çalışanların da içinde alıkoyucu bir gücün hâkim olması gerekir. Ancak bu durumda kontrol, kâmil hale gelir. Diğer taraftan dış kontrollerin bir parçasında hep şöyle bir endişe vardır: Acaba elde edilen sonuçlar kâfi derecede güvenilir ve doğruluğa sahip mi? Yoksa işin içinde başka şaibeler ve hedefler de var mı? Dostluk bağları veya düşmanlıkları bir rol oynamış olabilir mi? Bu yüzden her zaman doğru gözlem yaptıklarından emin olmak için, kontrolörleri ve müfettişleri de başka kontrolörler ve müfettişler vasıtasıyla izlemek gerekecektir. Bu şekilde, kontrolörler için de başka kontrolörlere ihtiyaç duyulacaktır ve yine kontrolörlerin kendi içlerinde alıkoyucu bir etken olursa, yani öz-kontrole sahip olurlarsa, bu endişe önemli oranda azalacaktır. Hazırladıkları raporlara duyulacak güven de daha da fazlalaşacaktır. Bununla beraber çalışanların dışardan kontrolleri, iç kontrol olmadan tam olamayacağı gibi, müfettişlerin kontrolleri de kendi içlerinde alıkoyucu bir etkenin desteği olmadan, birçok durumda gerekli işlevselliğe sahip olamayacaktır. İlâveten öz-kontrolün önemiyle ilgili ki buna iş takvası da denebilir, birçok rivayet vardır. Hatta takvayı öğütleyen ayet ve rivayetlerin hepsinin –ilâhi takvanın bir bölümü olan- iş takvasını da kapsadığı söylenebilir. Bu bölümle ilgili daha fazla açıklama öz-kontrolün zarureti bölümünde yapılacaktır ama örnek olarak Hz. Ali'den (a.s) nakledilen bir rivayeti veriyoruz:

“Kendinden, kendin için bir murakıp (denetçi, kontrolör) belirle.”³

Kendini kontrol etme, sadece birkaç özel duruma mahsus değildir, hayatın bütün alanlarını kapsamaktadır. Bununla beraber rivayetlerde kontrol adı altında geçen her şey, sadece içgüdüleri kontrol etmeye, yani ahlaki kurallara riayetle sınırlı değildir. Zira bilimsel ıstılahta, rivayet mutlak ve özel bir duruma mahsus kılınmamıştır. Bu yüzden bu düstur kurumlarda da, çalışanların iş ahlâklarına uygulanabilir, onları öz-kontrole yönlendirebilir.

³ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Kelem, 2429. Hadis.



Öz-kontrolün faydalarıyla ilgili olarak bu yöntemin dış kontrollere kıyasla masrafının çok daha az olduğu söylenebilir. Zira dakik ve sıkı kontrol sistemlerinin varlığı, kuruma çok ağır giderler yüklemektedir. Kurumun imkân ve kaynaklarının büyük bir bölümünü bu işe ayırması gerekmektedir. Öz-kontrol ise ekonomik açıdan neredeyse masrafsızdır. Diğer taraftan, kurumda ve toplumda öz-kontrolün yaygınlaşması, bütün iş imkânlarından ve araçlarından, en küçük bir israf yapılmadan, dökülüp saçılmadan ve kaynaklar heba edilmeden, iş süresi olarak en fazla ve en yüksek verimin alınmasını sağlar. Zira bu hususlar dinî kültürde karşıt değerdir. Öz-kontrol gücüne sahip olan kimseler, bu olgular karşısında en ufak bir yumuşama göstermezler. Aynı şekilde öz-kontrol kültürünün yerleştiği bir çevrede, genellikle kişiler faydalı bir iş yapmadan önce beklenti içine girmezler ve başkalarının haklarını çiğnemeye yanaşmazlar. Onlar toplu menfaatlere ve imkânlara zarar vermezler veya kendi vazifelerini yapmakta kusur etmezler. Böyle bir durumun neticesi toplumsal adaletin yaygınlaşmasıdır. Nitekim öz-kontrol, ilahî etkenlerle beraber olursa, ilahî takvanın da bereketin çağırıcısı olacaktır. Takva için sayılan bütün etkiler ve bereketler, iş takvasını da kapsamaktadır. Böyle bir takva veya öz-kontrol, kişinin kendisinin üzerinde bile çok etki ve berekete sebep olmaktadır ki İslamî kaynaklarda bunlara değinilmiştir.

Öz-Kontrolün Zarureti

Öz-kontrolün faydaları konusunda öz-kontrolün aslında iş vazifesinin yapılması sırasında tecelli eden ilahi takva olduğuna değinilmiştir. Takva Kuran-ı Kerim'de tavsiye edilmiş, herkes takvaya riayete davet edilmiştir. Bu kelime "vegaye" kökünden türemiştir ve koruma veya kendini koruma anlamındadır.⁴ Diğer bir deyişle, insanı şehvetlerin tuğyanı karşısında koruyan, iç kontrol gücüdür. Bazen alıkoyarak, bazen de harekete

⁴ Ragıp, Müfredat kitabında şöyle diyor: Vegaye, eşyanın, kendisine zarar verecek şeylere karşı korunmasıdır. Takva ise ruhun tehlikelere karşı bir koruma örtüsüyle örtülmesidir. Bu yüzden bazen takvayı havf ve korku diye tefsir etmişlerdir. Oysa havf, takvanın sebebidir ve şariat örfünde takva, günahlar karşısında korunmadır. Takvanın kemâli ise hatalardan dahi kaçınmaktır.

geçirerek insan vücudu denen makineyi uçurumlardan koruyor, gevşemekten ve hatalardan alıkoyuyor.⁵

Bazıları takvayı, dikenlerle dolu bir yerden, dikenlerin ucu ayağına batmasın diye yavaş ve ihtiyatlı adımlarla geçmeye çalışan kimseye benzetirler.⁶ Takvanın hakikati, bu içindeki mesuliyet duygusudur. Bu duygu olmazsa, insan yapıcı hiçbir program doğrultusunda hareket etmez.⁷ Böyle bir mesuliyet duygusunun hamurunun kaynağı iki şeydir: Allah'ı yâd etme; yani Allah'ın her zaman izlediğine, her yerde ve her durumda huzuruna ve de Allah'ın adalet mahkemesine, küçük veya büyük bütün işlerin kaydedileceği amel defterine teveccüh etmektir. Bu sebeple, hayatın başlangıcı ve sonu konuları, enbiya ve evliyanın eğitim programlarının başında yer almıştır. Bunun kişinin ve toplumun temizlenmesi üzerindeki tesiri göz alıcıdır.⁸

Bu esasa göre, takva ve güçlü manevî kontrol, başlangıç ve sona, yani Allah'a ve dirilişe imanının en açık etkileridir. İnsanın fazilet ve iftihar ölçüsü, onun İslam'daki yerinin ölçüsü sayılmaktadır. Öyle ki **“Allah katında en üstününüz en çok takva sahibi olanınızdır.”**⁹ ayeti, İslam'da ölümsüz bir slogana dönüşmüştür.¹⁰

Takvanın çeşitli dallarının olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır: Malî ve ekonomik takva, cinsel ve toplumsal takva, siyasî takva ve benzerleri gibi.¹¹ Bu çalışmada daha çok iş takvasıyla ilgilenilmektedir. Bu, işte kendini koruma ve öz-kontrollü olmaya karşılık gelmekte, işi yaparken kendini kontrol etme, az çalışmaktan ve hıyanetten kaçınma anlamını taşımaktadır. Elbette şu nokta gözden kaçırılmamalıdır: Kurumda öz-kontrol sadece kurumsal vazifeleri yapmayı değil, bundan ötesini de kapsamaktadır. Şu anlamda ki; ahlaki korunma ve başkalarıyla yanlış sosyal ilişkiler kurmaktan sakınma da öz-kontrol alanına girmektedir. Kurum çatısı altındaki kişilerin gıybet, iftira, kavgı ve çekişme gibi durumlardan uzak

⁵ Mekarim Şirazî, Nasır, Tefsir-i Numune, c. 1, s. 79.

⁶ A.g.e., s. 80.

⁷ A.g.e., c. 17, s. 188.

⁸ A.g.e., c. 23, s. 540.

⁹ Hucurat/13.

¹⁰ Tefsir-i Numune, c. 1, s. 80.

¹¹ A.g.e., s. 81.



durumları ve kendi aralarındaki ilişkilerde, İslamî ahlaka riayet etmeleri gerekir. Zira ilahi takva, mutlak olarak tavsiye edilmiştir, yaşamın bütün alanlarını kapsar ve müslüman insan ister kurumda, ister başka durumlarda buna riayet etmekle vazifelidir.

Bir diğer önemli nokta, kurumda öz-kontrol vazifesinin, sadece çalışanlara mahsus olmadığıdır. Müdürler de kendi yönetim alanlarında iş ve yönetim ahlakına riayet ederek ayrımcılık, rüşvet almak, kaynakları israf etmek gibi her türlü yanlıştan uzak durmalıdırlar. Öz-kontrol vazifesini müdürler için, birkaç kat daha zaruri kılan, müdürlerin ve mesul-lerin rol model olmaları ve çalışanların onlardan etkilenmeleridir. Müdürlerde öz-kontrol o kadar zaruridir ki, Emiru'l-Muminin (a.s) valilerine yazdığı mektuplarda, her şeyden önce onlara bunu tavsiye ediyor ve bu vazifeyi kulaklarına küpe yapmalarını buyuruyordu. Malik Eşter'e yazdığı ahitnamesinde şöyle buyuruyor:

“(Önce) ona ilahi takvayı ve Allah'ın kitabında (Kuran) emrolunduğu şeylere itaat ederek tabi olma yolunda fedakârlığı buyuruyor... Yine ona yer-siz isteklerini alt etmesini, nefsin vesveseleri sırasında takvayı kendine ölçü edinmesini buyuruyor.”¹²

Yine İmam, idarecilerinden biri olan İbn Abbas'a şöyle buyuruyor:

“Ey Abbas'ın oğlu! Sana üzerlerinde velayet hakkı verilen kimseler hakkında ilahi takvaya ve adalete riayet et.”¹³

Muhammed bin Ebu Bekir'e mektubunda da takvaya ve öz-kontrole değinerek şöyle buyuruyor:

“İmam ona ilahi takvaya riyeti, gizlide ve açıkta itaati emrediyor.”¹⁴

Hız. Ali'nin bu kadar tavsiyede bulunması, bütün işlerde ilahi takvanın ve idarecilerde ve müdürlerde öz-kontrolün zaruretiğini gösterir nite-liktedir. Onların, çalışanlardan daha fazla takvalı olmaları gerekmektedir. İmam (a.s) özellikle idarecilerine böyle tavsiyelerde bulunduğundan, bu tavsiyelerin daha çok iş ve idare alanında takvalı ve öz-kontrollü ol-mayla ilgili olduğu sonucu çıkarılabilir. Her ne kadar bu tavsiyeler başka

¹² Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

¹³ Sima-yı Kargozaran-ı Ali bin Ebî Talib Emiru'l-Muminin (a.s), c. 2, s. 345.

¹⁴ Nehcu's-Saadeti fî Müstedrek-i Nehcu'l-Belağa, c. 4, s. 109.

bir şekilde bütün kişileri ve alanları kapsasa da, özellikle idareciler, bütün işlerde, özellikle de hükümet ve yönetim işlerinde öz-kontrolle vazifelidir. Müdürlerde öz-kontrolün zarureti, onların yolsuzluklarını örtbas etmenin kanunî yollarıyla aşına olduklarını, kolayca yolsuzluklarına bahane üretebileceklerini ve kanunî kaçış yollarıyla kendilerini aklayabilecekleri bilindiğinden, zaruret kendini daha çok göstermektedir.

Öz-Kontrol Etkenleri

Öz-kontrol etkenlerinin neler olduğu konusunda, şimdiye dek uzmanlar tarafından geniş çaplı ve müstakil bir araştırma yapılmamıştır. Yazar, kitaplar ve ilmî makaleler üzerinde yaptığı araştırmalar ve mütalaalar sonucunda öz-kontrolün, henüz gelişme evresinde olan, yönetim konuları arasında kendi yerini bulamamış ve bu alandaki uzmanların ilgisini fazla üzerine çekememiş bakir bir konu olduğu neticesine varmıştır. Yine de, kitapların ve makalelerin içinden bu konuyla ilgili hususları toplayarak ve düzenleyerek, bu konunun yapısını oluşturmak mümkündür. Bu bölümün konusu, öz-kontrol etkenlerinin anlatılması ve sonra da değerlendirilmesidir. Muhtasar olması için, önce öz-kontrol etkenlerini fihrist biçiminde yazacak, sonra hepsini tek tek gözden geçireceğiz:

- 1- Kişi ve kurum hedeflerinin birleştirilmesi.
- 2- Self istihdam-Kendi işim bilinci.
- 3- Başarı motivasyonu.
- 4- Adhokrasi-Bürokrasinin esnetilmesi.
- 5- Millî değerler ve duygular.
- 6- İş vicdanı.

1- Kişi ve Kurum Hedeflerinin Birleştirilmesi:

Kişi ve kurum hedefleri birleştirildiği zaman bu birlik kişinin kendini kontrol etmesini sağlamaktadır. Zira kişi ve kurumun hedefi işin yapılması olduğunda, kişinin bunu yapmayı istemesi doğal olacaktır. Bu istek, dış kontrol dikkate alınmaksızın kişinin öz-kontrolüyle alakalıdır. Bu



yüzden kişi ve kurumun hedeflerini birleştirmeye yardım eden araçlar, gerçekte öz-kontrolün dolaylı etkenleri sayılabilirler. Bu araçlar:

a) İşlevsel ve parça iş projeleri.

b) Karar almada ortaklık.

c) Hedef temelli yönetim. Elbette kişi ve kurum hedefinin hiçbir zaman tamamen aynı olmayacağını itiraf etmeliyiz. Ancak söz konusu hedeflerin olabildiğince birbirine yaklaştırılmasına ve aradaki zıtlık düzeyinin azaltılmasına çalışılabilir.

2- Self İstihdam:

Self istihdamdan, yönetimin geleceğinde yeni bir ufuk olarak, genel bir görüş şeklinde bahsedilmektedir. Bu görüşe göre iş modeli değişiyor, kişilerin durumlarına, şartlarına ve tercihlerine göre şekilleniyor. İş ve eğlence iç içe geçiyor, ev ve mahalle iş merkezleri haline geliyor. İnsan şahsen kendi işini kontrol ediyor, kendisi ve ihtiyaçlarını gidermek için çalışıyor. Bu sistemde iş, kişinin kendisi içindir ve hedefleri doğrultusundadır. Bu teori her ne kadar bir bilim-kurgu teorisi olarak yönetimde yeni bir bahsi başlatsa da içinde bulunduğumuz çağda yaygın örnekleri görülmemektedir. Self istihdamın yaygınlaştığı farz edilirse kurumda öz-kontrol mevcudu kalmayacaktır. Self istihdamın öz-kontrolü gerektirmesi şüpheli olduğundan, self istihdam teorisinde öz-kontrolün olacağı garanti edilemez.

3- Başarı Motivasyonu:

Öz-kontrol etkenlerinden biri de başarılı olmayı istemektir. Bu motivasyon veya başarıya ulaşma ihtiyacı, motivasyonu insanın dışından içine çeken ve kontrolü kişinin kendisine aktaran en yaygın araçlardan biridir. Bu motivasyon her ne kadar kişiyi vazifesini yapma yönünde harekete geçirse ve kişinin kendisini kontrol ederek vazifesini yerine getirip başarılı olmasını sağlasa da, genellikle kurumlarda bu tür kişilerin sayısı azdır. Eğitim yoluyla da kişilerde motivasyon duygusu oluşturulamaz. Zira motivasyon bir noktaya kadar sonradan edinilebilirdir, ama daha çok zatıdır, sadece eğitimle elde edilemez. Bu yüzden bu etken genel ve yaygın biçimde teveccüh konusu olamaz.

4- Adhokrasi:

Öz-kontrol etkenlerinden biri adhokrasi yapısıdır ve özellikleri şunlardır:

- a) Dikey ayrışmanın fazla olması.
- b) Daha az resmiyet.
- c) İşe konsantre eksikliği.
- d) Esneklik.

Adhokrasi kanunları ve kuralları sınırlı, çok esnek ve genellikle derlenmemiştir. Esneklik ihtiyacı nedeniyle resmîleştirme azdır, ama davranışların standartlaştırılması ön plandadır. Bu yapısal özellikler, çalışanların işlerini yaparken kendi yaratıcı güçlerini kullanmalarını, yeterli motivasyona ve öz-kontrole sahip olmalarını ve de aldıkları kararların sadece kendileri için değil, kurum için en iyi kararlar olmasını sağlar. Bu etken incelenirse, adhokrasi yapısının öz-kontrol için uygun bir zemin hazırladığı söylenebilir. Ancak bunun öz-kontrol etkeni rolü olduğunu söylemeden önce, düşünmek gerekir.

5- Millî Değerler ve Duygular:

Öz-kontrol etkenlerinden bir diğeri millî değerler ve duygulardır. Kendine, diğerlerine ve ülkeye bağlılık, köklü bir vazife duygusu, devamlı ilerleme gibi duyguların öz-kontrol ile yakın irtibatı vardır. Milliyetçilik ve vatanseverlik gibi diğer değerlerin de öz-kontrol üzerinde kayda değer rolü vardır. Bu yüzden bazıları milliyetçilik ve vatanseverlik duygularını güçlendirerek kişileri öz-kontrollü kılmaya çalışmaktadırlar. Değerlerin öz-kontrol etkeni olduğu konusu, kabul edilebilir bir konudur, ama bu değerlerin etkenliğinin, kişilerin bunlara ilgisinin ölçüsüne ve değerlerin köküne bağlı olduğu unutulmamalıdır.

6- İş Vicdanı:

İş vicdanı da öz-kontrol etkenleri arasında sayılmıştır. İş vicdanı şöyle tanımlanabilir: İnsanın içinden gelen kaynakları israf etmeden, yüksek nitelik ve nicelikle işini yapma eğilimi. Bu tanımda ve diğer tanımlarda,



bu içten gelen eğilimin kökü, vicdana dayandırılmaktadır. Yani vicdan, insanlarda böyle bir duygunun kaynağıdır. Bu etken incelenirken aşağıdaki noktaların beyan edilmesi zaruridir:

a) Vicdan akıldan başka bir şey değildir.

b) Kişi tarafından kabul edilmiş olan değerler, onun aklına veya vicdanına dayanmaktadır. Kaybedilmeleri durumunda, içten bir teessür ortaya çıkar. Bu esasa göre değerlerin akla veya vicdana yön vermedeki önemli ve kilit rolü gözden kaçırılmamalıdır. Zira kişilerin kabul ettikleri değerler, farklı veya birbirine zıt olduğunda vicdanlar da aynı oranda zıtlığa ve farklılığa sahip olacaktır. Nitekim, bir kişi küçük bir işi yaparken vicdanî rahatsızlık duyarken, başka bir kişi daha büyük bir işi yaparken kesinlikle zihni bulanmamaktadır.

c) İçten gelen, işi israf yapmadan, yüksek nitelik ve nicilikle yapma eğilimi öz-kontrolden başka bir şey değildir. Yani birazcık müsamahayla iş vicdanının, öz-kontrol olduğu, sebebi ve kökü olmadığı kabul edilebilir. Zira öz-kontrol, verilen görevlerin yapılmasını ve kanunsuz davranışlardan kaçınılmasını sağlayan bir tür iç korumadır.

Hız. Ali'ye Göre Öz-Kontrol Oluşturma Yolları

Giriş

Öz-kontrol etkenleri bahsinde yönetim uzmanları tarafından bilimsel kitaplarda ve makalelerde işlenen konular genel bir araştırmaya tabi tutulmuştur. Bu bölümde Hız. Ali'ye (a.s) göre öz-kontrol etkeni olabilecek veya bunu koruyup güçlendirebilecek etkenler ve üsluplar üzerinde durulacaktır.

1- İmanın Güçlendirilmesi ve İslamî Değerlerin Yaygınlaştırılması

İman ve dinî inançlar, İslam'ın değerler sistemine bağıllıkla beraber öz-kontrol oluşturmada çok önemli etkenlerdendir. Bu noktayı ispat için öncelikle dinî inançların ve değerler sisteminin her birinin mahiyetinin bilinmesi lazımdır. Zira inançların ve İslamî değerlerin anlatılmasıyla öz-

kontrolün bunlardan kaynaklandığı ve birbirlerinden ayrılamaz oldukları ortaya çıkmaktadır. İçten gelen koruma da gerçekte bunlardan doğmuştur ve İslamî değerlerden birisidir. Dinî hakikatlere ve İslamî inançlara iman ne kadar kuvvetli olursa, değerlere bağlılık da o kadar fazla ve neticede öz-kontrol daha güçlü olur.

a) İman:

İman aslında kalpten inanıştır. İman, bir mefhumu bilme ve ona yönelme sonucu ortaya çıkan kalbî ve ruhî bir durumdur. Bu iki etkenin kuvvetlenmesi veya zayıflamasıyla kemale veya noksanlığa doğru gider.¹⁵ İman, marifet ve eğilim unsurlarını içinde barındırdığından amel ile sıkı bir irtibat kurar ve amelsiz imanı imkânsız kılar. Zira imanlı şahsın, iman ettiği şeyin gereklerini yapmak üzere genel bir karar alması, imanın gereklerindendir.¹⁶

Bu, kendisine değerler veya değer sistemi denen, olması ve olmaması gereken ameller silsilesidir. İnançlar arasında meada-ahirete iman, değerlere bağlılıkta, dolayısıyla öz-kontrolde çok güçlü bir etkidir. Kıyamet sonrasında her şeyin sorgulanacağına, insanın amellerinden ve davranışlarından mesul olduğuna, ilahi hesaba, ödüle ve cezaya dair inanç, insan üzerinde şaşırtıcı bir tesir bırakmakta ve onu öz-kontrollü hale getirmektedir. Böyle bir inancın canlı ve hâkim olduğu, bütün damarlarında aktığı ve herkesin buna bağlı olduğu bir toplumda şüphesiz akla uygun kanunların ve kuralların uygulanmasında ve başkalarına zulmün ve haklarına tecavüzün önlenmesi için zor kullanmaya ve baskı yapmaya daha az ihtiyaç duyulacaktır. Yine şüphesiz, az çalışma ve müsamahakârlık kaynaklı sorunlar önemli ölçüde azalacak ve kişi yaptığı işlerin sıhhatine dikkat edecektir.

Kişisel ve toplumsal davranışlara yön vermede ve işlerin ıslahında ahirete inancın önemi, peygamberlerin sözlerinin ve halkla olan sohbetlerinin büyük bir bölümünü kapsayacak kadar çoktur. Hatta onların, mead aslını ispatlamak için gösterdikleri çabanın, tevhide ispatlamak için gösterdikleri çabadan çok daha fazla olduğu söylenebilir. Zira halkın çoğu

¹⁵ Misbah, Muhammed Takî, Amurzeş-i Akaid, c. 3, s. 127.

¹⁶ A.g.e., s. 137.



bu esası kabullenmemek için daha fazla direnç gösterir. Bu direncin sebebi kayıtsızlığa ve sorumluluktan kaçmaya olan meyil olabilir. Meada inanmak sorumluluk yaratır, insanlardaki takvayı ve öz-kontrolü eğitir, onların harama ve günaha bulaşmalarını önler. Meada ve amellerinin hesabının sorulacağına gerçekten inananlar, aldıkları ücret karşısında vazifelerini nitelik ve nicelik açısından iyi bir şekilde yapmayı gerekli görürler. Çünkü böyle yapmazlarsa eksik ve beğenilmeyen işleri karşılığında alacakları ücretin caiz olmayacağını ve fikhî açıdan haram sayılacağını, harcadıkları takdirde uhrevî cezayı ardından getireceğini bilirler. Bu konu hakkında Emiru'l-Muminin (a.s) şöyle buyuruyor:

Dünyanın helalinde (helal nimetlerinde) hesap vardır ve haram yoldan elde edileninde ceza.¹⁷

Hz. Ali (a.s), Malik Eşter'e hitaben yazdığı mektubunda ona zulüm etkeni olan sıfatlardan uzak durmasını buyurduktan sonra ahireti anmanın, kendini koruma ve yanlış davranışlardan kaçınma üzerindeki önemini şöyle anlatıyor:

"Kıyameti ve Rabbine doğru geri döneceğini çokça anmazsan, asla kendine hâkim olamazsın!"¹⁸

İmanın dereceleri vardır. Zayıftan başlar, en yüksek dereceye kadar devam eder. Bu güç ve zayıflık, bundan önce de söylendiği gibi marifet ve kalbî eğilim etkenlerine bağlıdır. Bu ikisi ne kadar fazla olursa iman o kadar güçlenir. İman kemâle erdikçe de öz-kontrol kuvvetlenir. Bu durum nihayetinde ismet dediğimiz hadde ulaşır ve ismet makamına ulaşan kişi masum ismini alır. Masum, hiçbir şekilde hataya düşmeyen kimse. Zira masum, takva ve öz-kontrolün en üst derecesindedir. Hz. Ali (a.s) marifet ve iman gereği hakkında şöyle buyuruyor:

"Marifete ulaşan kendisini korur."¹⁹

Şüphesiz Hz. Ali (a.s) bu noktanın bariz karşılığıdır. İman'ın marifetin boyutu, kendi sözlerine göre, perdeler kenara çekilse bile, yakınının daha fazla artmayacağı bir derecededir. Bu konu, Hz. Ali'nin (a.s) müdürün

¹⁷ Nehcu'l-Belağa, 82. Hutbe.

¹⁸ A.g.e., 53. Mektup.

¹⁹ Gururu'l-Hikem ve Durru'l-Hikem, 7645. Hadis.

hedefinin imanının ve marifetinin en yüce derecesine olması gerektiğini göstermektedir. İman'ın öz-kontrol ve takva gibi yüce cevherlerin en üstün derecesine sahip olması, ismet olarak ortaya çıkmaktadır.

b) Değerler:

İslamî dünya görüşüne ve varlık âlemine tevhidi bakışa dayanan İslam değerleri, aslında kökünü usul-u dinin oluşturduğu güçlü İslam ağacının dalları ve yaprakları hükmündedir. İslam'ın değerler sistemine anlam kazandıran bu değerler mecmuası, olması ve olmaması gerekenler veya İslamî emirler şeklinde geçer. Burada kurumla doğrudan irtibatı olan, bir şekilde kurumda öz-kontrol alanıyla ilişkilenen değerlerle ilgilenecektir. Yazara göre bu değerlere bağlı olunması, kişileri doğal olarak öz-kontrole yönlendirmektedir veya bu değerlerden bazıları öz-kontrole eşittir. Bu iddianın delili, öz-kontrol mısdaqları-getirileri incelendiğinde ve öz-kontrollü kişilerden genellikle neler beklendiğine bakıldığında ortaya çıkmaktadır:

- İş yapmaya istekli olurlar, iş hususunda gevşek davranmazlar.
- İş sırasında bir yanlış yapmamaya sürekli dikkat ederler.
- Rüşvet almaktan ve imtiyaz tanımaktan kaçınırlar.
- İşi sağlam yaparlar, umursamazlıktan ve işi eksik yapmaktan sakınırlar.
- İşte hıyanet etmeyi reva görmezler ve iş yavaşlatmazlar.
- İş düzenine riayet ederler ve vaktinde iş başı yaparlar.
- Kaynakları imkânları kullanırken israf etmezler, heder olmalarının önüne geçerler.
- Başkalarının haklarını çiğnemezler, onların haklarına saygı duyarlar.

Yukarıdaki beklentiler, İslamî değerlerin kabul edilmesi ve kişilerin bu değerlere bağlılık göstermesi durumunda karşılanacaklardır. Neticede öz-kontrolde tahakkuk edecektir. Bu bölümde üzerinde durulan değerler şunlardır:



- 1- İşin değeri.
- 2- İş takvası.
- 3- İşte sağlamlık.
- 4- İşte düzen ve intizam.
- 5- İşin tam olarak yapılması.
- 6- Kaynakların ve imkânların tasarruflu kullanılması.
- 7- Adalet ve zulüm ve imtiyazdan uzak durmak.
- 8- Helal kazanç.

Bu değerlerden her biri için zikredilen ayetler ve rivayetler vardır ve bunlar mülâhaza edilebilirler. Burada muhtasar olarak sadece bu fihristle yetiniyoruz. Dikkat çeken nokta şu ki kişiler ancak değerlerden ve değerler sisteminden haberdar olurlarsa, değerlere bağlı olabilirler ve bu, İslâm'ın değerler sisteminin, özellikle de ilgili bölümlerin, öğretilmesini ve yaygınlaştırılmasını gerektirmektedir. Elbette iş çevresinde bu değerlerin yaygınlaştırılması, bu alanda yapılacak daha fazla araştırmayla ulaşılabilecek yöntemlerle mümkündür. Uygun yöntemler kullanılarak iş muhitinde bu değerlerin yaygınlaştırılmasına çalışılabilir.

Netice olarak, iş alanında bu İslâmî değerleri yaygınlaştırmak ve imanı kuvvetlendirmek için bazı çareler düşünülmelidir. Bunların çalışanlar ve müdürler için içselleştirilmesiyle öz-kontrol hedefine ulaşılabilir. Bu yüzden öz-kontrol hedefine ulaşmak, büyük bir kişisel ve kültürel faaliyet gerektirir. İslâmî yönetimin özelliklerinden ve vazifelerinden biri, diğer sistemlerde yoğun dış kontrole, müfettişliğe ve bilgiye harcanan bütçenin ve gücün büyük bir bölümünü, çalışanların kişisel manevî gelişimi ve kültürel ilerlemesi için kullanmaktır. Dinî ruhiyenin, takvanın ve Allah korkusunun güçlendirilmesiyle, kişilerde iç kontrol etkeni ortaya çıkar. Kurumun hedeflerine ulaşılmasının yanında insanların manevî gelişimi ve ilerlemesi de sağlar. Buna göre İslâmî yönetimin gölgesinde, bir taraftan bilgi sistemlerine ayrılan bütçe daha etkili kullanılır, diğer taraftan çalışanların kültür ve maneviyat düzeyi yükselir.

2- Seçim Sürecinin Islahı

Günümüzde kuruma sistematik bakış, yeni ve mantıklı bir bakıştır. Kurumda veya iş yerinde meydana gelenler, kurumun çevresinden kopuk değildir. Aksine, kurum her zaman çevresinden etkilenir ve kendisi de çevresini etkiler. Zira genellikle kurumlar açık toplumsal sistemler şeklindedirler ve çoğu, yüzlerce dış etkenle uğraşmaktadırlar.²⁰

Çevresel etkenlerden biri insan kaynaklarıdır ve kurumsal sistem girişlerinden birini teşkil etmektedir. Genellikle kişiler, önceden edindikleri inançlar ve görüşlerle kuruma girerler. Zira şahsiyetleri kurum dışında şekillenmiştir ve bu inançlara ve görüşlere göre olan davranışlarını aynen kuruma taşırlar. Bu yüzden kurumların, iş çarkı için başvuranlar arasından daha iyi olanı seçmeleri zaruri görünüyor. Kurumsal sisteme girmesi için, daha iyi başvuruların cezbedilmesi ve seçilmesi için çeşitli etkenler dikkate alınmalıdır. Bu etkenlerden biri başvuranın değerler sistemidir. Başvuru sahibinin inançlarının ve değerlerinin, İslamî inançlar ve değerlerle ne ölçüde uyumlu olduğuna bakılmalıdır. Bu uyum ne kadar fazla olursa, öz-kontrole dair ümit o kadar artabilir.

Buna göre başvuranları seçerken izlenecek genel siyasetlerden biri, onların İslamî inançlar ve değerlere yakın anlayışta ve ahlakta olmalarını dikkate almak olabilir. Bu yüzden değerli İslam Peygamberi (s.a.a) Emiru'l-Muminin'e (a.s) sorumluların seçilmesinde dindarlık ve takvanın gerekli şartlardan olduğunu söyleyerek şöyle buyuruyor:

“Kendini salih, mütedeyyin ve takvalı ailelerden olan tecrübe, akıl ve hayâ sahiplerine yakınlaştı. Zira onlar ahlâk açısından daha kerim, kendini koruma (öz-kontrol) ve ıslah etme açısından daha güçlüdürler, daha az tamahkârdırlar ve de işlerin sonucunu daha iyi görürler. Öyleyse bunlar idarecilerin ve yaverlerin olmalıdırlar.”²¹

Emiru'l-Muminin (a.s) de kendi idarecilerinden birine, sorumluları seçerken dindarlık ve takvayı dikkate almanın şart olduğunu söyleyerek şöyle buyuruyor:

²⁰ Design, F.C., Daft, L.R., Theory Organization, Ed. 5, s. 107.

²¹ Gazi, Numan, Deaimu'l-İslam, c. 1, s. 361.



“İşlerinin sorumlusu olarak takvalı, temiz ve İslam'da öncü olan ailelere mensup kimseleri seç. Zira onların ahlâkı daha kerim ve tamahları daha azdır.”²²

3- Çalışanların Kalkınmasının ve Refahının Temini

Çalışanların işlerini doğru yapmalarını sağlayan önemli etkenlerden biri, kurum yönetimi tarafından onların yaşamsal ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi ve maddî ihtiyaçlarının giderilmesidir. Eğer müdürler çalışanlardan vazifelerini en iyi şekilde, iş yavaşlatmadan, hıyanet etmeden, tek kelimeyle öz-kontrollü olarak yerine getirmelerini istiyorlarsa, onların maddî ihtiyaçlarını gidermelidirler. Böylece çalışanlar daha fazla kafa rahatlığı ve iştiyakla çalışabilirler. Zira çalışanlar, ancak yaşam şartlarına uygun, nispeten müreffeh bir hayat sürdürebilecekleri bir maaş aldıklarında ilgiyle ve devamlılıkla çalışacaklardır.

Çalışanların kazandıkları, onların ortalama yaşam giderlerine denk olmaz ve daha aşağı olursa, kurum hedeflerinin ilerlemesi hususunda tehlike çanları çalacaktır. Çünkü böyle bir durumda çalışanlar isteksiz biçimde çalışacak, işlerini sağlam yapmayacak veya iş yavaşlatacaklardır. Sebepleri de yaptığımız iş, aldığımız maaş kadardır, olacaktır! Gerçekte çalışanlara az ve yetersiz ödeme yapılması, onların motivasyonunun azalmasına, nihayetinde de iş memnuniyetlerinin kalmamasına yol açmaktadır. Oysa onların yaşamsal ihtiyaçları temin edildiğinde, çalışanların büyük ölçüde iş memnuniyetleri artmakta, her türlü iş yavaşlatmaktan, hıyanetten, ciddiyetsizlikten ve umumun malına el uzatmaktan kaçınmaktadırlar. Neticede öz-kontrol ruhları gelişmektedir. Emiru'l-Muminin (a.s) idari bir sistemde çalışanların doğru biçimde seçilmesinin zarureti beyan ettikten sonra, onların yaşamlarının ve geçimlerinin temin edilerek iyileştirilmesinin, müdürlerin vazifesi olduğunu hatırlatarak ciddi biçimde çalışanların refah ve geçimine teveccüh göstermelerini, rızıklarının bol olmasını sağlamalarını salık vermektedir. Malik Eşter'e hitaben şöyle buyuruyor:

“Sonra çalışanlarının rızıklarını ferah tut ki rızık genişliği onlara güç versin. Böylece kendilerini ıslah etme peşinde olsunlar. İhtiyaçları olmasın ki

²² Sima-yı Kargozaran-ı Ali bin Ebî Talib Emiru'l-Muminin (a.s), c. 2, s. 182.

idare ettikleri mala el uzatmasınlar. Fermanını kabul etmediklerinde veya emanete hıyanet ettiklerinde de onların aleyhinde bir delil olsun.”²³

Emiru'l-Muminin (a.s), Malik Eşter'e çalışanlarının ve idarecilerinin maaşlarını tamamen bollaştırmasını emrediyor. Bu emri için iki delil zikrediyor:

1- Bu, onların kendilerini ıslah etmelerini destekliyor.

2- Ellerinin altında olan mallara hıyanet etme ihtiyacı duymamalarını sağlıyor.

İmam, fermanının ilk delilinde eğitimsel bir hakikate işaret ediyor. Ona göre çalışanların maaşlarının tam ödenmesi ve rızıklarının bollaştırılması, kendilerini ıslah yolunda adım atmalarına yardım ediyor ve onları dini ziyan eden, zihinleri karıştıran ve perişan eden fakirlikten kurtarıyor. Zira yaşamın darlıkları insana vesvese verir ve insanın geçim baskısı altında elini yanlış ve hıyanete bulaştırmasına sebep olabilir. Öyleyse idari sistem, çalışanların yaşamını ve geçimini sağlayabilecekleri, bu açıdan gerekli emniyete sahip olabilecekleri şartları sağlamalıdır. Böylece hıyanet ve zulüm ortamı yok olur, ıslah ve hizmet yolları açılır. Bu yüzden İmam, ikinci delilinde çalışanların darlığa düşmesi hususunda şöyle uyarıda bulunuyor ki eğer onlar gerekli olan –hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak- maaştan mahrum olurlarsa bazılarının tahammül edememesi, ister istemez yanlış yönelmesi ve ellerinin altındaki mallara ve imkânlarla tecavüz etmesi mümkündür. Eğer çalışanların ihtiyaçları nispeten giderilirse –bazılarını yanlış sürükleyen bir darlığa düşmezlerse- böyle bir durum ortaya çıkmayacaktır.

Bir kimse de bundan sonra, elini hıyanete ve tecavüze bulaştırırsa, emaneti korumada ve hizmette kusur ederse, onun için ek bir hüccet istenmez. Kişilerin yaşamları güzelce temin edildiğinde yolsuzluk yapanların, sorumlu oldukları vazifeleri yapmakta kusur edenlerin veya yaparken gevşeklik gösterenlerin sayısı azalacaktır. Bunlar için hüccet tamamdır ve öne sürdükleri bahaneler kabul edilmez.²⁴ Bu hakikat Malik Eşter Ahitnamesi'nin

²³ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

²⁴ İmam'ın bu fermanı diğer bir nüshada az bir farkla nakledilmiştir: Çalışanların maaşlarını tam olarak ve çokça öde ve onların rızıklarını genişlet. (Nehcu's-Saadeti fi Müstedrek-i Nehcu'l-Belağa, c. 5, ss. 79-80)



başka bir yerinde de beyan edilmiştir. İmam, halkı muhtelif kısımlara ayırdıktan sonra askerlerin özelliklerini sayıyor ve onları şöyle tanıtıyor: Allah'ın izniyle halkın koruyucuları ve sığınakları, idarecilerin ziyneti, dinin izzeti ve şevketi ve de emniyetin yollarıdır. Sonra şöyle devam ediyor:

“Askerlerin varlığını sürdürmesi ancak haraç (İslamî vergiler) yoluyla mümkündür. Zira haraç sayesinde düşmanla cihada teşvik olurlar, kendilerini ıslah için ona dayanırlar ve onunla ihtiyaçlarını giderirler.”²⁵

Hiz. Ali (a.s) haracı, yani askerlerin maddî imkânlarının karşılanması, askerlerin ıslahı ve kendini düzeltmesi sebebi saymakta ve maddî ihtiyaçlarının giderilmesi kapısından, içsel temizliğin gerçekleşeceği müjdesini vermektedir. İslahın ve iç temizliğin, takva ve öz-kontrol için uygun bir ortam olacağı açıktır. Bu imkânların sağlanmasıyla çalışanların birden fazla işte çalışmalarının da önü alınacak ve kişiler daha fazla bir güçle işlerini yapacaklardır.

Hiz. Ali'nin Siyerinde Takva ve Öz-Kontrol

Hiz. Ali'nin (a.s) âlemlerin rabbi Allah Teâlâ'ya karşı olan yüce marifeti, kulluğu ve tavsif edilemez hususu ve diriliş gününe ve meada-ahirete olan derin imanı, İmam'ın bütün hayatında var olan takva ve öz-kontrolü açıklar niteliktedir. Şimdi yüce İmam'ın siyerindeki takva ve öz-kontrol örneklerinden birkaçını vermekle yetineceğiz:

Beytûlmalı Kişisel Kullanmaktan Kaçınması

Hiz. Ali (a.s) Müslümanların beytûlmalını korurken çok emin, onu bölerken ve harcarken çok ihtiyatlıydı; ifrat ve tefrite kesinlikle izin vermezdi. İmam'ın ahvalinde şöyle yazmışlardır: Hilafet zamanında bir gece, beytûlmalde muhasebeyle meşguldü. Birden Talha ve Zübeyr içeri girerek hususî sohbe başladılar. Hiz. Ali (a.s) hemen beytûlmalin lambasını söndürdü ve evinden bir lamba getirmelerini emretti. İmam, birkaç dakika için bile Müslümanların beytûlmalindeki lambanın yağının, hususî bir iş için harcanmasına razı olmadı.²⁶ Bu hareket, müdürler ve beytûlmalin

²⁵ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

²⁶ Mevsuatu'l-İmam Ali bin Ebî Talib (a.s), c. 4, s. 221.

malî kaynağını yönetenler için büyük bir derstir. Beytûlmali kullanırken öz-kontrollü olmalı, hesapsız-kitapsız harcamamalı ve bu mallardan kişisel istifadede bulunmamalıdır. İmam (a.s), idarecilerinin umumî gelirlerle ilgili son derece tasarruflu olmaları ve israf etmelerinin önünü almak için, bir genelgeyle onlara bir mektup yazarken bile tasarruflu olmayı tavsiye ediyor ve şöyle buyuruyor:

“Kalemlerinizin ucunu inceltin, satırları da inceltin, satırları birbirine yaklaştırm. Bana (yazdığınız raporlarınızda) fazlalıkları çıkarın ve anlama yoğunlaşın. Fazla yazmaktan sakının çünkü Müslümanların beytûlmali zıyanı kaldırmaz.”²⁷

Bu bölümde Nehcü'l-Belağ'a'da İmam'dan nakledilen iki olaydan bahsedeceğiz. Bu iki olayda, İmam iki tür inhiraftan, yani beytûlmalin paylaştırılmasında imtiyazdan ve rant sağlama ile rüşvet almaktan uzak olduğunu bildirmiş ve öz-kontrolünü Allah'a, resulüne ve meada imanına dayandırmıştır. İmam ilk önce şöyle buyurmaktadır:

“Allah'a andolsun ki geceyi se'danın (kaktüs türü dikenli bir ağaç) dikenleri üzerinde uyanık geçirmem veya kelepçelerle ve zincirlerle bağlanıp sürüklenmem, benim için kıyamet gününde Allah ve resulünü, kullardan bazılarına zulüm etmiş ve dünya malından bir şey gasp etmiş olarak mülakat etmekten daha sevimlidir.” İmam sonra şöyle devam ediyor: “Nasıl birisine zulmü reva görebilirim ki, hem de bütün parçaları süratle eskiyen (ve birbirinden ayrılan) ve uzun süre toprak altında kalacak olan bir beden için?”²⁸

Hız. Ali (a.s) bu mukaddimenin ardından kendi hikâyesini şöyle anlatıyor:

“Allah'a andolsun ki kardeşim Akîl'i çok fakir bir halde gördüm ve ben-den sizin buğdaylarınızdan ona vermemi istedi. Çocuklarının açlıktan saçları darmadağın olmuş ve renkleri fakirlikten değişmişti. Sanki yüzleri kireçle boyanmış gibiydi. Akîl ısrar etti ve birkaç defa isteğini tekrarladı. Ben ona kulak asmadım. Dinimi ona satacağımı, onun istediği şekilde adım atacağımı, kendi yolumdan döneceğimi zannetti! Ama ben onun uyanması ve aklının başına gelmesi için bir demiri ateşe tuttum, sonra hararetiyle ibret alması için onu bedenine yaklaştırdım. Ağrısının şiddetinden feryat eden hastalar gibi bağırdı. Neredeyse hararetinden yanacaktı.

²⁷ Mevsuatul-İmam Ali bin Ebî Talib (a.s), c. 4, s. 221.

²⁸ Nehcu'l-Belağ, 224. Hutbe.



Ona dedim ki: Bak ey Akıl! Yaslı kadınlar senin yasında ağlasın! Birisinin oyun için kızdırdığı demirle feryat ediyorsun ama beni, Cabbar olan Allah'ın öfke ve gazapla alevlendirdiği bir ateşe doğru çekiyorsun. Sen bu acıyla feryat ederken ben o yakıcı ateşle feryat etmeyecek miyim?”

İmam, hutbenin devamında şöyle buyuruyor: “Bundan daha şaşırtıcı olan bir gece yansı evimize lezzetli bir helvayla dolu üzeri örtülü bir kap getiren kimsenin hikâyesidir. Fakat bu helva kendisinden tiksindiğim bir macundu. Sanki onu yılanın ağzının suyu veya kusmuğuyla yoğurmuşlardı. Ona dedim ki bu hediye mi, yoksa zekât veya sadaka mı? Zira bu ikisi biz Ehl-i Bey'te haramdır. Dedi ki hayır ikisi de değildir, hediyedir. Ona dedim ki evladı ölmüş anneler sana ağlasın! Beni kandırmak için Allah'ın dinini mi kullanıyorsun? İdrak sistemin birbirine mi karıştı? Yoksa deli mi oldun? Ya da hezeyana mı kapıldın?

Allah'a andolsun, karıncanın ağzından buğday kabuğunu alarak Allah'a itaatsizlik etmem için yedi iklimi göğün altındakilerle beraber bana verseler bile asla bunu yapmam. Sizin dünyanız benim yanımda çekirgenin ağzında çiğnediği yapraktan daha aşağılık ve değersizdir. Ali'nin yok olan nimetlerle ve geçici lezzetlerle ne işi var? Aklın uykuya dalmasından ve kötülüklere kaymaktan Allah'a sığınınız ve O'ndan yardım dileriz!”²⁹

Bu iki olay, İslam toplumunun hilafeti ve yönetimi makamındaki Hz. Ali'nin (a.s) öz-kontrolünü göstermektedir. O, Allah'ı, kıyameti ve yakıcı azabı anarak kendisini imtiyaz ve rüşvet gibi şom-istenmeyen yanlış olgulardan korudu. Kurum ve işletme müdürlerinin de bu değerli ilahi lideri örnek alarak bu tür kanunsuzlukları terk etmeleri ve kendilerindeki öz-kontrolü güçlendirmeleri gerekir.

²⁹ A.g.e.

Altıncı Bölüm

Çalışanların Liyakatinin Değerlendirilmesi





Giriş

Kuruma ve yönetime genel ve sistematik bir bakışla, kurumun başarısının ve etkinliğinin, kurumun sermaye, hammadde, teçhizat, araçlar ve insan kaynakları gibi bütün imkân ve varlıklarının doğru ve uygun şekilde birleştirilmesiyle mümkün olacağı noktasına ulaşmaktayız. Kurumun bütün kaynakları ve imkânları arasında insan kaynaklarının özel bir konumu ve şahsına münhasır bir rolü vardır. İnsan etkeninin kurumdaki özel öneminin sebebi, kurumsal hedeflere ulaşmada, insanın en önemli ve en müessir etken sayılmasıdır. Zira insan gücü, sistemlerin ve kurumsal süreçlerin tasarımcısı ve uygulayıcısı unvanıyla hareket eder ve insan kaynakları müdürleri, kurum hedefleriyle insan gücünün hedeflerini uyumlu hale getirecek programlar sunmaya ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye çalışır.

İnsan kaynakları yönetimi en kapasiteli, en dakik ve en karmaşık yönetim türlerinden biridir. Kurumda özel bir konuma ve öneme sahiptir. Bu önem, günümüzde insan kaynakları yönetiminin, kurumun en hayatî ve mühim hareketlerinden biri sayılmasını sağlamıştır. Her kurumdaki insan kaynaklarının asıl hedefi, kurumsal hedeflere ulaşabilme amacıyla kurumun daha iyi işlemesine yardım etmektir. Her ne kadar insan kaynakları yönetiminin esas vazifesi çalışanlarla ilgili konularla ilgilenmek olsa da insan kaynakları müdürlerinin kararları ve uygulamaları, kurumun etkinlik ve öngörülen hedeflere ulaşma oranını doğrudan etkilemektedir. İnsan kaynakları müdürleri ve personel işleri mesulleri,



çeşitli görev ve sorumluluklara sahiptirler. Bunlar arasında kurum çalışanlarının liyakatlerinin değerlendirilmesi en önemli ve en hassas olanıdır. Çünkü, kurumun başarısı ve hedeflere ulaşması, insan gücünün uygulamalarıyla doğrudan ve sıkı bir irtibat içindedir.

Bununla beraber, çalışanların performanslarının incelenmesi ve liyakatlerinin değerlendirilmesi insan kaynakları müdürleri için özel bir konuma sahiptir. Çalışanların liyakatlerinin değerlendirilmesi şundan ibarettir: Çalışanların görevlerini yapma ve kurumda muhtelif sorumluluklar alma açısından sahip oldukları liyakat ve beceri ölçülerinin belirlenmesi süreci. Bu süreç, kurum ve mesullerinin yüz yüze olduğu çok önemli ve hassas meselelerden biridir. Kişilerin ilerlemelerine ve gelişmelerine yardım amacıyla yapılan değerlendirme ve onların işlerini yapma üslubu hakkında bilgi toplama süreci, onların çocukluklarından itibaren başlayan bir süreçtir. İnsanlar daha yaşamlarının başındayken sürekli, çeşitli şekillerde ve farklı kişiler tarafından değerlendirmeye tabi tutulurlar.

Ebeveynler, çocuklarını değerlendirerek ve ödül ve cezaya dayalı bir üslupla onları iyi bir şekilde eğitmeye çalışırlar. Bununla beraber çocuk daha o zamandan eğer doğru işler yapar ve istenilen şekilde davranırsa ödüllendirileceğini ve eğer yanlış işler yapar ve istenilmeyen şekilde davranmayı seçerse tembih edilerek cezalandırılacağını öğrenir. Çocuk bir sonraki aşamada, yani okula başlayıp tahsil gördüğü sırada başka türlü resmî değerlendirme sistemlerine maruz kalır. Ondan sonra da diğer şekillerde değerlendirme ve ölçmeye tabi olur. Buna rağmen kurum müdürleri, mesulleri veya insan gücü konusunda uzman olanlar, çalışanların doğru ve esaslı değerlendirilebilmesi için her zaman daha iyi ve daha etkili sistemler tasarlamaya ve uygulamaya çalışırlar. Şimdi bile müdürler ve çalışanların değerlendirilmesi vazifesini üstlenenler daha mükemmel sistemlerin peşindedirler.

Esasen değerlendirme sistemleri bazı kusurları bünyesinde taşımaktadır. Bunun çeşitli sebepleri vardır. Belki en temel sebep değerlendirme sürecinin karmaşıklığı ve hassasiyeti, uzmanların, çalışanların kapsamlı ve dakik değerlendirilmesini sağlayacak bir sistemi tasarlayıp uygulamayacakları kadar fazla olmasıdır. Değerlendirme sistemlerinin etkinliğinde sorun yaratan bir diğer unsur, değerlendirmenin insaflı ve adil

oluşuna şüphe düşüren, çeşitli yapısal müşküllerin varlığıdır. Bu müşküller yüzünden bazı uzmanlar, bu tür değerlendirme sistemlerinin çalışanların motivasyonunu, eğitimini ve ilerlemesini engellemekle kalmayıp, kurumda tezatların ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına yol açtığını düşünmektedirler.

Çalışanların liyakat değerlendirmesinde sorun çıkaran diğer bir mesele de kültür, kültürel etkenler, özellikle de kültürel farklılıklar gibi hususlardır. İnançlar, inanışlar, gelenek-görenekler ve kişilerin değerleri gibi hayatın çeşitli alanlarında önemli rol oynayan muhtelif kültürel unsurların kurumlardaki etkili ve yön belirleyici rolleri görmezden gelinemez; özellikle de değerlendirme gibi insanla ve şahsiyetiyle irtibatlı olan ve kültürel meselelerin rolünün inkâr edilemez olduğu işlerde. İstenilen yöntemlerin bulunması amacıyla çalışanların liyakatlerinin değerlendirilmesi hususunda araştırma yapmak ve de zengin İslam kültürüyle uyumlu ölçüler belirlemek, İslamî toplumlarda bulunan muhtelif kurumlardaki çalışanların değerlendirilmesi için bir zarurettir.

Değerlendirmenin Tanımı

Çalışanların liyakatinin değerlendirilmesi ve performanslarının incelenmesi kurumda resmî bir süreçtir. Bu yolla çalışanların ve muhtelif bölüm müdürlerinin her biri, dakik biçimde ölçülüp değerlendirilir. Performansları, becerileri, kabiliyetleri ve gelişim ortamları incelenerek belirlenir. Çalışanların değerlendirilmesinin açıklanması ve tanımlanmasında yönetim uzmanları tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların her birinde, değerlendirme konusuna özel bir açıdan bakılmıştır. Değerlendirmenin muhtelif açılarının aydınlanması ve bunlarla aşına olunması için bu tanımlardan bazılarına yer veriyoruz: Performans değerlendirmesi, kurumda teşhis, gözlem, ölçüm ve insan kaynaklı uygulamaların iyileştirilmesidir.¹

Yönetimin iki değerli uzmanı tarafından çalışanların performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili yapılan diğer bir tanım şöyledir: Performans değerlendirme süreci, nasıl çalıştıklarının belli olması için kurumdaki

¹ Blackwell: Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management, s. 252.



çalışanların her birinin değerlendirme ve ölçmeye tabi tutulduğu resmi bir süreçtir.² Meşhur yönetim uzmanlarından biri de, çalışanların performans değerlendirmesini şu şekilde tanımlıyor: Performans değerlendirmesi, bir kişi veya gurubun işle ilgili kuvvetli ve zayıf noktalarının düzenli biçimde tanımlanmasıdır.³

Yukarıdaki tanımlara ve diğer tanımlara bakılarak çalışanların değerlendirilmesi kavramı muhtasar ve açıklayıcı biçimde şöyle tanımlanabilir: Değerlendirme, çalışanların performanslarının sistemli ölçümü, belli bir meslekle ilgili liyakatlerinin, becerilerinin, eksikliklerinin ve zayıflıklarının belirlenmesidir.

Değerlendirmenin Önemi ve Zarureti

Kurumlar her zaman önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareket ederler ve faaliyetleri bu hedeflere ulaşma amaçlıdır. Kurumlar hedeflerine ulaşmak için çalışırlar. Çalışanların liyakatlerinin değerlendirilmesi için doğru ve münasip bir sistem tasarlanır ve düzgün biçimde uygulanırsa bu sadece kurumun hedeflerine ulaşmasında müessir bir etken olmakla kalmaz, çalışanların gerçek hedeflerinin ve menfaatlerinin temininde de kayda değer bir rol oynar. Çalışanların değerlendirilmesinin zarureti ve önemi açık olsa ve bir delile ihtiyacı olmasa da şu birkaç noktaya dikkat edilmesiyle, zarureti daha fazla ve daha iyi anlaşılır:

1- Çalışanlar ve müdürler arasında uygun, mantıklı ve samimi bir ilişkinin kurulması, müdürlerin kurumu olabildiğince daha iyi idare etme başarısı göstermesinin şartlarındandır. Çünkü günümüzde insan gücünün, kurumun planlarını ileri taşımadaki temel ve bariz rolü inkâr edilemez. Çalışanların liyakat değerlendirmesinin dakik, doğru ve münasip biçimde tasarlanıp uygulanması, müdürler ve çalışanlar arasında adil ve mantıklı bir ilişkinin kurulması zeminini hazırlayabilir. Çalışanların değerlendirilmesi ve neticelerden münasip biçimde faydalanılması, zabıtların, irtibatların yerini almasını sağlar ve çalışanlar hakkında adil ve insafli kararlar alınır. Bunun da çalışanların ve müdürlerin birbirini anlaması, uygun ve mantıklı ilişkiler kurmaları üzerinde önemli rolü vardır.

² Decenzo, David, Robbins, Stephen, Human Resource Management, s. 321.

³ Cascio, Wayne, Human Resource Management, s. 267.

2- Kişilerin liyakatlerinin değerlendirilmesi, bir taraftan çalışanların, diğer taraftan kurum müdürlerinin ve mesullerinin memnuniyetini sağlar. Esasen bütün kurum çalışanları performanslarıyla ilgili kendilerine geri dönülmesini ve işlerinin kuvvetli ve zayıf noktalarından haberdar olmayı isterler. Çalışmaların değerlendirilmesi onlara bu imkânı vermektedir. Bu şekilde onların memnuniyeti sağlanmış olur. Müdürler de sürekli kurum çalışanlarının performansı hakkında bilgi toplama peşindedir. Böylece planlama ve karar alma sırasında, daha fazla bilgiyle hareket edebilirler ve kuruma hedeflerine ulaşması yönünde rehberlik edebilirler. Çalışanların değerlendirilmesi onlara bu fırsatı vermekte ve memnuniyetlerini sağlamaktadır.

3- Çalışanların eğitimi ve gelişerek ilerlemelerinin sağlanması, insan kaynakları yönetiminin temel ve uzmanlık vazifelerinden biridir. Zira eğitilmiş ve mahir çalışanların uzmanlığı ve çalışmaları, kurumun işlevsellik oranını yükselten en önemli müessir etkenlerdendir. Her ne kadar kurumlar, hedeflerine ulaşmak için liyakatli ve tahsilli güçlerden faydalanmaya çalışsalar da hiç kimse kuruma girdiğinde kendi mesleğinin bütün yönleriyle aşına değildir. Kişilerin kurumdaki işlerinin randımanını artırmak için bir eğitim programından geçirilmeleri lazımdır. Elbette eğitim, yeni çalışmaya başlayanlara mahsus değildir. Kıdemli çalışanların da gerektiğinde eğitim almaları şarttır. Eğitim programları, sadece kurum için faydalı ve kurumun sorunlarını halletmede etkili olacağına tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Faydalı ve etkili eğitim programları hazırlamanın mukaddimesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının dikkatle tespit edilerek belirlenmesidir. Bunun en iyi yolu, onların performanslarının incelenmesi, değerlendirilmesi, bu şekilde çalışanların kuvvetli ve zayıf noktalarının ve neticede eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasıdır. Zayıf noktalar, tekrar eğitime ihtiyaç duyulduğunun, iyi noktalar eğitilmesi gereken fark edilmemiş kabiliyetlerin varlığının göstergesi olabilir.⁴ Bununla beraber çalışanların değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de belirleyicidir. Değerlendirme sonrasında çalışanların eğitim kaynaklı eksikliklerinin ve zayıflıklarının olduğu ortaya çıkarsa, insan kaynakları müdürleri uygun eğitim programları dü-

⁴ Werther, Keith, Davis, William, Personnel Management, s. 339.



zenleyerek çalışanların mevcut zayıflıklarını ve eksikliklerini telafi edebilir ve çalışmalarını iyileştirebilirler. Değerlendirme sonucu, çalışanların yüksek performansını gösterirse, bu performans üzerinde müessir olan etkenler kuvvetlendirilebilir. Elbette bir performans değerlendirme sisteminin varlığı ve bundan elde edilen sonuçlar, müstakil olarak uygun ve verimli bir eğitim yöntemi sunmazlar. Ancak kurum müdürlerine, eğitim programı hazırlarken kullanabilecekleri değerli ve faydalı rol oynayacak bilgiler sağlarlar.

4- Maaş ve prim ödemeleri kurumun mühim meselelerinden ve insan kaynakları yönetiminin temel vazifelerindendir. Çoğu kurumda müdürlerin ve çalışanların, maaşların ve primlerin nasıl ödeneceğiyle ilgili endişeleri vardır. Şöyle ki acaba maaş ve prim sistemi kurum için maksimum performansı ve etkinliği garanti edebilir mi? Buna karşılık çalışanların endişesi, yapılan ödemelerde adalet ve insafa riayet edilip edilmediğiyle ilgilidir. Bu endişelerin azaltılması ve giderilmesi için maaş ve prim ödemelerinin esaslı ve mantıklı bir sisteme göre yapılması gerekir. Böyle bir sistemin tasarlanarak uygulanması için zaruri olan etkenlerden biri, verilen primin ve maaş oranının etkili ve faydalı performansa bağlı olmasıdır. Maaş ve ücret artırımının veya primin, performansın niteliğine göre belirlenmesi, çalışanların motivasyonunu yükseltmede belirleyici role sahiptir. İyi çalışanların maaşı, kötü, sıradan veya isteksiz çalışanların maaşına denk olursa, iyi çalışanlar zamanla motivasyonlarını kaybederler (her ne kadar belirlenen maaş düzeyi, genellikle kurumların düşündüklerinin ötesinde olsa da.) Bununla beraber kurum çalışanlarının teşvik edilmesi, kurum vazifelerini istenilen şekilde yerine getirmeleri ve motivasyonlarının sağlanması amacıyla müdürler, çalışanların performansını değerlendirmek için dakik bir sistem tasarlamalı ve bu sistemden elde ettikleri bilgilerle, kuruma yüksek bağlılık ve vefa gösteren, kurum hedeflerine ulaşmak için maksimum çaba gösteren (neticede iyi ve istenilen performansı sağlayan) çalışanlara hak ettikleri primi vermelidir. Bu yüzden çoğu kurum, maaş ve prim artırımlarının hepsini veya bir bölümünü liyakat esasına göre yapmaktadır. Bu liyakat ise değerlendirme veya insan kaynaklarının diğer bütün kararları yoluyla doğru ve mantıklı bir temele dayanabilir.

5- Değerlendirmenin zarureti ve önemiyle ilgili delillerden bir diğeri, bu sürecin insan gücü planlamasındaki önemli rolüdür. Açıktır ki ihtiyaç duyulan insan gücünü temin etme kaynaklarından biri, her kurumun kendi içinde mevcut olan güçlerdir. Bu güçlerden doğru biçimde faydalanmak için, onların performanslarının niceliği ve niteliği, kabiliyetleri ve becerileri doğru bir şekilde tespit edilmeli ve haklarında gerekli olan bilgiler toplanmalıdır. Değerlendirme sistemi doğru ve dakik biçimde tasarlanıp uygulandığında elde edilen bilgiler kurum içindeki güçlerin kabiliyetlerini ve becerilerini ortaya çıkarır ve neticede kişinin daha üst bir makama terfi için gerekli şartları taşıyıp taşımadığı, buna hazır olup olmadığı belli olur. Bahsedilen noktalar ve bu türden örnekler, çalışanların liyakatinin değerlendirilmesinin zarureti ve insan kaynakları yönetimindeki özel konumunu ve önemini göstermektedir. Emiru'l-Muminin (a.s) Malik Eşter'e yazdığı ahitnamesinde, çalışanlarını performanslarına göre değerlendirmesini ve buna göre aralarında fark gözetmesini tavsiye ediyor ve onu iyi ve kötü çalışan arasına fark koymamanın hoş olmayan akıbeti hakkında uyarıyor. İmam şöyle buyuruyor:

“Asla iyi ve kötü kişiler nazarında eşit olmasın! Zira bu, iyi insanların iyi-liğe olan rağbetini azaltır, kötülerini de kötü işleri yapmaya teşvik eder. Bunların her birine, yaptıklarına uygun karşılık ver.”⁵

Eğer kurumda değerlendirme sistemi olmazsa veya performanslar doğru biçimde değerlendirilmezse, kurum çalışanları kurum hedeflerine ulaşmak için motive olmayacaklardır. Bu olgu, yönetim sisteminin çöküşüne yol açar. Değerlendirme için dakik ve uygun bir sistemin olmaması durumunda kuruma bağlı olan ve gelişip ilerlemesi için üstün çaba gösteren kimseler soğurlar. Buna karşın kuruma bağlı olmayan ve kurum hedeflerine ulaşmak için pek çaba göstermeyen çalışanlar küstahlaşırlar. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e yazdığı ahitnamesinin başka bir yerinde çalışanların performansına teveccüh göstermenin zarureti ve kaydedilerek değerlendirilmesi hususunda Malik Eşter'i uyarıyor ve şöyle buyuruyor:

“Sonra onlara halk arasında emin ve hakkı söyleyen müfettişleri tayin et! Böylece çaba gösterenlerin zahmeti kaydedilsin ki onların bu çabalarından haberdar olduğundan mutmain olsunlar.”⁶

⁵ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

⁶ Tuhefu'l-Ukul, s. 129.



Hız. Ali (a.s) Malik Eşter'e çalışanların ve idarecilerin performanslarını değerlendirmesini tavsiye ederken, idarecilerin, özellikle de fazladan çaba göstererek zahmet yüklenenlerin, bu zahmet ve çabalarından müdürün haberdar olmasını ve kendilerine teveccüh göstermesini beklediklerini de söylemektedir. Bu beklenti, makul ve mantıklı görünmektedir.

Değerlendirmenin Hedefleri ve Kullanıldığı Durumlar

Daha önce değerlendirmenin, kurumun devamı ve çalışanların motivasyonunun sağlanması için temel ihtiyaçlardan biri olduğu söylendi. Bu süreç, çeşitli hedefleri olan bir süreçtir ve neticeleri, yani performans değerlendirmesi neticesinde elde edilen bilgiler, birçok durumda kullanılır. Kullanıldığı bazı durumlar şunlardır:

1- Çalışanların Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi:

Performans değerlendirmesi için uygun bir sistemin uygulamaya koyulması, kurum çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili önemli bilgiler müdürlerin ihtiyarına sunar. Bununla beraber, kurumların genellikle çalışanların performanslarının değerlendirilmesinden bekledikleri, onların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bir ankette katılımcıların yüzde 90'ı, kurumlarının değerlendirme verilerini çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullandıklarını söylemişlerdir.⁷

2- Personel Kararları için Ölçü Belirlenmesi:

Performans değerlendirmelerinden edinilen bilgiler, personel kararları için de kullanılmaktadır.⁸ Bununla beraber performans değerlendirmelerinin kullanıldığı bir durum da personel kararlarıdır. Performans değerlendirmesi, liyakatli çalışanların terfii, bazı çalışanların yerlerinin değiştirilmesi veya bazılarının işten çıkarılması türünden, personel kararları alınırken doğru ve münasip bir sistemin oluşturulabilmesi için belirleyici bir etkidir. Zira genellikle terfiler, nakiller veya rütbe düşürülmesi, geçmiş performanslara veya beklenen performansa

⁷ Bernardin, John, Russell, Joyce, Human Resource Management, s. 380.

⁸ A.g.e.

göre olmaktadır. Terfilerin çoğu geçmiş performansların ödülüdür.⁹ Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlar, seçkin ve üstün çalışanların yükselmesine yardım eder, düzeyi düşük çalışanların geri çekilmesini ve diğer çalışanların eğitime alınmasını, nakledilmesini veya uyarılmasını sağlar.¹⁰ İstatistikler, kurumların yüzde 80'inin performans değerlendirme bilgilerini personel kararları için kullandıklarını göstermektedir.¹¹ Kurumların genel olarak performans değerlendirmelerine gösterdiği ilgiye ve intikal gibi personelle ilgili alınan kararlarda bu değerlendirmelere dayanmalarına rağmen, bu sistem kusursuz değildir. Bu sistemdeki kusurlardan biri, elde edilen bilgilerin, çalışanların fiili mesleğiyle ilgili olmasıdır. Hâlihazırdaki mesleklerinden farklı bir mesleğe (mesela daha üst veya alt bir düzeye) atandıklarında nasıl çalışacakları sorun olacaktır. Bu yüzden kurumlar, personelle ilgili karar alırken, değerlendirme verilerinin yanında değerlendirme kurallarına da başvururlar.¹²

3- Çalışanlara Geri Bildirim Sunulması:

Değerlendirme hedeflerinden ve kullanıldığı yerlerden bir diğeri de çalışanlara geri bildirim sağlanmasıdır. Performans değerlendirmesi, çalışanlara meslekî performanslarıyla ilgili geri bildirim sağlar.¹³ Yani performans değerlendirmesinden edinilen bilgiler, çalışanlara geri bildirim sağlamak için iyi bir kaynak olabilir. Bununla beraber performans değerlendirmesi çalışanlara geri bildirim imkânı sunarak bu vesileyle onların şahsî ve meslekî ilerlemelerine yardımcı olabilir.¹⁴ Aynı şekilde performans değerlendirmesi, çalışanların geçmiş performanslarının geri bildirimini sağlayarak gelecek programların geliştirilmesine ve genişletilmesine yardımcı ve personel kararlarına dayanak olması için tasarlanmıştır.¹⁵

⁹ Bernardin, John, Russell, Joyce, Human Resource Management, s. 380.

¹⁰ Wether, William, Davis, Keith, Human Resource Personnel Management, s. 339.

¹¹ Cascio, Wayne, Managing Human Resources, s. 321.

¹² Towers, Brian, The Handbook of Human Resource Management, s. 189.

¹³ Bernardin, John, Russell, Joyce, Human Resource Management, s. 380.

¹⁴ Towers, Brian, The Handbook of Human Resource Management, s. 188.

¹⁵ Cascio, Wayne, Managing Human Resources, s. 321.



4- Maaş ve Prim için Temel Belirlenmesi:

Performans değerlendirmesi, çalışanlardan her birinin kurumun hedeflerine ulaşma yolunda gösterdiği çabanın ölçüsünü, kabiliyetini ve becerisini göstermektedir. Bu yolla elde edilen bilgiler, maaş ve primlerin belirlenmesinde uygun bir ölçü olabilir. Performans değerlendirmesi, karar alanlara kimin maaşını arttıracakları hakkında yardımcı olur.¹⁶

5- Çalışanların Kabiliyetlerinin ve Becerilerinin Tespiti:

Çalışanların performansları ölçüldüğünde, bilgi, beceri ve yaratıcılık oranları belli olur. Bu, çalışanların becerilerinin ve kabiliyetlerinin değerlendirilmesi için uygun bir ölçüdür.¹⁷ Bu söze göre geleceğin yolunu aydınlatır. Bazı durumlarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesiyle eş zamanlı olarak onların potansiyel kabiliyetleri ve becerileri de ölçülür. Bu esasa göre kişiye, muhtemelen daha başarılı olacağı işler verilebilir. Fakat şu hususta uyarıda bulunmalıyız ki kişinin geçmiş performansı, her zaman onun gelecekteki performansının öngörülmesi için iyi bir ölçü olmayacaktır ve kişinin aynı oranda başarıyı gelecekteki işinde göstereceğinin garantisi yoktur.¹⁸

6- Çalışanların İstihdamı için Düzenlenen Sınavların Belirlenmesi:

Çoğu kurum, özellikle de büyük olanlar, istihdam için sınavlar düzenlemekte ve bu yolla seçim yapmaktadırlar. Bu sınavların itibarını gösteren unsurlardan biri, bu yolla istihdam edilenlerin gösterdiği performansdır. Eğer bu performans istenilen düzeyde olursa, bu durum sınavların itibarlı ve yeterli olduğunu gösterir. Eğer istenilen düzeyde olmazsa yapılan sınav gerekli itibara sahip değildir. Bununla beraber iyi veya kötü performans, kuvvetli ve zayıf noktalarıyla personel biriminin işlevselliğini gösterir.¹⁹ Performans değerlendirmesi, seçim yöntemlerine itibar kazan-

¹⁶ Decenzo, David, Robbins, Stephen, Human Resource Management, s. 268.

¹⁷ Wether, William, Davis, Keith, Human Resource Personnel Management, s. 339.

¹⁸ Towers, Brian, The Handbook of Human Resource Management, s. 189.

¹⁹ Mudiriyet-i Menabi-i İnsanî, s. 217.

dıracak uygun bilgilerin yansıması, kuruma iyi ve ihtiyaç duyulan kişilerin cezbedilmesi sağlanabiliyor mu, ortaya çıkar.²⁰

7- Değerlendirme Sonucuna Göre İşçi Bulma ve Seçme:

Kurumun aktif çalışanlarının performansı, gelecekte seçilerek istihdam edilecek kimselerin performansının öngörülmesinde faydalı olabilir. Örneğin çalışanların değerlendirilmesi, özel bir tahsil derecesine sahip olanların veya belli karakter özellikleri taşıyanların diğer çalışanlardan daha iyi olduklarının anlaşılmasını sağlayabilir. Böyle bir bilgi kesinlikle belli nitelikteki insan gücünün cezbedilmesi ve seçilmesi sürecini etkiler. Zira eğer bu tür bir bilgi elde olursa kurum müdürleri bu özelliklere sahip olan kimselere daha fazla değer verecek ve çalışanlarını bu kişiler arasından seçmeye çalışacaktır.²¹

8- Hâlihazırdaki Performansın İyileştirilmesi:

Çalışanların performansı ölçme ve değerlendirmeye tabi tutulduğunda performansları çeşitli açılardan ortaya çıkmakta, kuvvetli ve zayıf yönleri belli olmaktadır. Bunlar ortaya çıkıp çalışanların bilgisine sunulduktan sonra, bu kişiler kuvvetli yönlerini daha da kuvvetlendirmeye, zayıf yönlerini de olabildiğince yok etmeye çalışacaklardır. Böylece performansları iyileşecektir.²²

9- Çalışanların Motivasyonu:

Çalışanların performans değerlendirilmeleri, motive edilmeleri alanında da kullanılır. Yani eğer çalışanların performansları doğru biçimde ölçülüp değerlendirilirse, işin niceliğini ve niteliğini arttırmaya çalışmak için motive olacaklardır. Zira performanslarına önem verildiğini, performansları iyi olursa kendilerine teveccüh gösterileceğini hissedeceklerdir. Bununla beraber performans değerlendirmesi ve neticeleri, motivas-

²⁰ Wether, William, Davis, Keith, Human Resource Personnel Management, s. 339.

²¹ Towers, Brian, The Handbook of Human Resource Management, s. 188.

²² Wether, William, Davis, Keith, Human Resource Personnel Management, s. 339.



yon olgusu üzerinde önemli ve hayati rol oynamaktadır.²³ Çalışanların hedeflere ulaşmaya katkıları açık olmaz, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı bilgisi müphem olursa, çalışanlar çalışmalarını sonucu memnuniyet sağlayıcı biçimde değerlendireceklerine inanmazlar veya değerlendirme sonucu kurumu memnun etmeyecek bir sonucun ortaya çıkacağını hissederseniz yapabileceklerinden çok daha az çalışırlar.²⁴

10- Kurumsal Sorunların Teşhisi:

Çalışanların performans değerlendirmelerinin kullanıldığı bir diğer alan olarak kurumsal sorunların teşhis edilmesi gösterilebilir. Performans değerlendirmesi, kurumun ve çalışanların istenilen performansı göstererek başarılı olması yolunda mevcut olan kısıtların ve engellerin teşhisi için iyi bir vesile olabilir. Bununla birlikte çalışanların performans değerlendirmesi, kurumsal bazı sorunların teşhisi için faydalı ve müessir olabilir.²⁵

Performans Değerlendirme Süreci

Çalışanların değerlendirilmesi meselesinin hassasiyetine teveccühle, değerlendirme için uygun ve işlevsel bir sistemin tasarlanmasının özel bir önemi vardır. Bu amaçla aşağıdaki merhalelerin kâmil ve dakik biçimde izlenmesi zaruri görünüyor.

1- Performans Değerlendirmesinin Hedefinin Belirlenmesi:

İlk merhalede önce bu değerlendirmenin amacı ve hedefi belirlenmelidir. Bu hedeflerin belirlenmesi zaruridir zira çok nadir çalışanları değerlendirmek için bütün yönleri dikkate alan tek bir sistem belirlenebilir. Örneğin, bir kurumda performans değerlendirmesinin ilk hedefi, çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi olabilir. Diğer bir kurumda ise bu değerlendirme çalışanların ödemelerinin arttırılması veya terfileri için yapılabilir. Bununla beraber performans değerlendirme sisteminin özel hedefler doğrultusunda tasarlanarak uygulanması gerekir. Zira hedeflerin belli olmaması yüzünden

²³ Wether, William, Davis, Keith, Human Resource Personnel Management, s. 339.

²⁴ Decenzo, David, Robbins, Stephen, Human Resource Management, s. 286.

²⁵ A.g.e.

değerlendirme sisteminin düzgün tasarlanamadığı veya doğru uygulanmadığı birçok örnek vardır. Bu konulara dikkat edildiğinde genellikle kurumlar birden fazla değerlendirme sistemi türüne ihtiyaç duyarlar.²⁶

2- Beklenen Neticeler ile Standartların Belirlenmesi:

Çalışanların liyakatinin değerlendirilmesi için işlevsel bir sistemin tasarlanıp uygulanmasındaki temel merhalelerden biri, olması gerekenler ve beklenen neticelerin, güzelce açıklanması ve netleştirilmesidir. Çalışanların, vazifeleriyle ilgili kendilerinden ne beklendiğine dair bilgiye sahip olmaları gerekir. Eğer bu doğru biçimde yapılmazsa, çalışanların doğru değerlendirilmeleri imkânsız olacaktır. Çünkü değerlendirme, kişilerin gerçek performanslarıyla kendilerinden beklenenin kıyaslanmasıdır. Mesleğin incelenmesi ve bunun sonucunda elde edilen bilgiler, müdürlere ve değerlendirme yapanlara dikkate değer bir yardım sağlayabilir. Bu şekilde elde edilen bilgiler ve meslek tanımı yardımıyla, işin temel faaliyet alanı çalışana açıklanabilir ve performansının kendisine bildirileceği söylenebilir. Performans değerlendirmesinin değerlendirmenin kendisine göre yapılacağı standartlara ihtiyaç duyduğu açıktır. Bu standartların, her mesleğin istenilen neticesiyle irtibatlı olduğu takdirde meyve vereceği açıktır. Standartların isteğe göre veya tesadüfen belirlenemeyeceğine dair şüphe yoktur. Meslek incelenerek bu standartlar belirlenmelidir.²⁷

3- Kişinin Gerçek Performansının Ölçülmesi:

Beklenen neticeler ve standartlar belirlendikten sonra kişinin gerçek performansı ölçülmelidir. Bu amaçla kişinin gerçek performansı hakkında kapsamlı ve tam bir bilgiye sahip olunmalıdır ve değerlendirme buna göre yapılmalıdır.

4- Standart Performansla Gerçek Performansın Kıyaslanması:

Performans değerlendirmesinin belki de en temel merhalesi, gerçek performansla, standart performansın karşılaştırılmasıdır. Bu aşamada

²⁶ Cascio, Wayne, Managing Human Resources (Mudiriyyet-i Menabi-i İnsani), s. 219.

²⁷ Wether, William, Davis, Keith, Human Resource Personnel Management, s. 342.



standartların ve belirlenmiş ölçülerin yardımıyla, kişinin gerçek performansıyla ilgili toplanan bilgiler değerlendirmeye tabi tutulur. Standartlarda öngörülenler, yapılanlarla kıyaslanır.

5- Değerlendirme Sonuçlarının Kişiye Bildirilmesi:

Beşinci merhalede, bu mukayeseden elde edilen neticeler kişiyle paylaşılır ve gerekli olan kararlar alınır. Lüzum durumunda düzeltme girişiminde bulunulur. Aslında kişinin kendi performansının neticesi hakkında bilgilendirilmesi, bu sürecin diğer merhalelerindenidir.

İyi Bir Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Değerlendirmenin zarureti konusunda bahsedildiği üzere, bir değerlendirme sisteminin olmayışı, kurumu ciddi bir sorunla karşı karşıya bırakır. Bu durumda, çalışanların çaba gösterme motivasyonları olmaz ve mevcut motivasyonlarını da kaybederler. Neticede kurumun işlevsellik ve etkinlik oranı azalır. Diğer taraftan, bütün değerlendirme sistemleri de kurum için faydalı ve sorunlarını halletmede etkili olmaz. Değerlendirme sisteminin iyi olmaması da, kurum için sorun yaratır ve bu sorunlar, bir değerlendirme sisteminin olmamasının yaratacağı sorunlardan daha az değildir. Bununla beraber, çalışanları ölçme ve değerlendirme sisteminin bazı özellikleri taşıması gerekir. Elbette farklı özelliklere ve şartlara sahip, bütün kurumlar için belli özellikler taşıyan tek bir değerlendirme sistemi önerilemez. Her kurum kendi muhtelif şartlarını, mevcut insan gücünü ve diğer etkenleri dikkate alarak kendisi için münasip ve iyi bir sistemi tasarlamalı ve bu esasa göre kurumun insan gücünü değerlendirmelidir. Elbette bütün değerlendirme sistemlerinde bazı genel kurallara riayet etmek zaruridir. Burada –zengin dinî kaynaklardan alınmış olan- bu şartlardan bazılarına değineceğiz:

1- Çalışanların Performanslarının İyileştirilmesi:

Çalışanların değerlendirilmesi için münasip ve iyi olan bir sistemin taşıması gereken ilk özellik, hedefinin çalışanların performansını iyileştirme, geliştirme ve ilerletme olmasıdır. Değerlendirme süreci, çalışanların

kuvvetli ve zayıf yönlerini tanımak, kuvvetli yönlerini güçlendirmek ve zayıf yönlerini ortadan kaldırmak, neticede performanslarını iyileştirerek kişilerin gelişimini sağlamak için güvenilir bir vesile sayılmalıdır. Her ne kadar çalışanları değerlendirmenin ortalama hedefi, maaş ve primlerin ödenmesinde bir ölçü edinmek gibi hedeflere ulaşmak olsa da nihai hedef çalışanların performanslarıyla ilgili zaruri bilgileri toplamak ve kurum müdürlerinin ve mesullerinin istifadesine sunmaktır. Böylece onlar da performansları nitelik ve nicelik açısından yukarı taşımak için doğru ve münasip kararlar alabilirler.

2- Değerlendirmenin Gerçek ve Adil Olması:

Adaleti sağlamaktan daha güzel, akıcı ve tatlı bir söz yoktur. İmam Cafer Sadık'ın (a.s) da buyurduğu gibi:

“Adalet baldan daha tatlıdır.”²⁸

İlahi peygamberler, adaletin doğru sözlü münadileridirler. Halkı adaleti ayağa kaldırmaya davet ve teşvik ederler. Allah Teâlâ'nın Kuran-ı Kerim'de buyurduğu gibi:

“Andolsun ki biz, peygamberlerimizi apaçık delillerle gönderdik ve onlarla beraber de kitap ve terazi indirdik, insanlar adaletle doğru muamele etsinler diye”²⁹

Değerli İslam Peygamberi (s.a.a), Allah Teâlâ tarafından gönderilen en son ve en üstün ilahi peygamber unvanıyla toplumda adaleti canlandırmakla görevlendirilmiştir. Allah Teâlâ bu görevlendirmeye ilgili şöyle buyuruyor:

“(Ey Peygamber) De ki: Ben, kitaptan ne indirdiyse Allah, inandım ona ve bana, aranızda adaletle hükmetmem emredildi”³⁰

Allah Teâlâ bütün dindarlara ve müminlere, kendisinin veya yakınlarının zararına olsa bile adaleti ayakta tutmalarını emrediyor. Yine şöyle buyuruyor: “Ey iman edenler, kendiniz, anne-babanız ve yakınla-

²⁸ Biharu'l-Envar, c. 75, s. 39.

²⁹ Hadid/25.

³⁰ Şura/15.



rınız aleyhine bile olsa, Allah için şahitler olarak adaleti ayakta tutun.”³¹ Allah Teâlâ adaleti, her şeyden daha çok takvaya ve insanı kemâle erdirmeye yakın görüyor ve halkı, kişisel öfkeleri ve hoşnutsuzları yüzünden adaleti terk etmekten sakındırarak şöyle buyuruyor:

“Bir topluluğa olan kininiz, sizi adaletten alıkoymasın. Adalet yapın. O, takvaya daha yakındır.”³²

Kuran’a göre adaletli davrananlar, Allah’ın sevgilisidirler, Allah onları sever. Allah’ın sevdiği kimsenin ise ruhuna inayet şelaleleri akar ve ilahi sıfatlar vücudunda tecelli eder. Adil insan, Allah’ın adalet sıfatını yansıtır. Bununla beraber Allah Teâlâ’nın mahbubu olur. Zira şöyle buyuruyor:

“Adaletle muamele edin; şüphe yok ki Allah, adaletle muamele edenleri sever.”³³

“Allah’a andolsun ki eğer yedi iklimi göklerinin altındakilerle beraber bana verseler ve Allah’a itaatsizlik ederek bir karıncanın ağzındaki buğday kabuğunu zulümle almamı isteseler yine de yapmam.”³⁴

Ehl-i Beyt kültüründe adaletin icra edildiği dallardan biri çalışanların değerlendirilmesidir. Çalışanların değerlendirilmesi, onların maddî ve manevî haklarıyla irtibatlı olduğundan adaletin icra edilmesi daha fazla önem ve zaruret taşımaktadır. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter ahitnamesinin bir yerinde, Malik’i değerlendirmede dikkatli ve adaletli olması hususunda uyarıyor ve şöyle buyuruyor:

“Onların her birinin zahmetlerini ve çabalarını dikkatlice bilmelisin ve asla onlardan birinin zahmetini ve çabasını bir başkasına nispet vermemelisin. Hizmetinin değerini olduğundan daha az hesaplamamalısın.”³⁵

İmam (a.s) bu sözlerinde Malik’in dikkatini şu noktaya çekiyor ki idarecilerini değerlendir-mesi sırasında yeterli ve gerekli dikkati göstermeli, değerlendirme sırasında adaletle riayet etmeli, değerlendirme sırasında zahmetlerini ve çabalarını olduğundan az saymamalı veya dikkatsizlikle birinin çabasını ve zahmetini bir başkasına mal etmemelidir. Bu

³¹ Nisa/135.

³² Maide/8.

³³ Hucurat/9.

³⁴ Nehcu’l-Belağa, 224. Hutbe.

³⁵ A.g.e., 53. Mektup.

iki örneğe ilaveten, başka etkenler de değerlendirme sırasında adaletin icrasına engel olabilir. Mesela kişilerin büyüklükleri veya konumları, az ve küçük işlerinin çok büyük ve çok değerli sayılmasına sebep olabilir. Buna mukabil başka bir kişinin küçüklüğü ve hakirliği, büyük ve çok değerli işinin küçük ve değersiz telakki edilmesine yol açabilir. Muttakilerin Mevlası Ali (a.s) bu nokta hususunda da Malik Eşter'i uyarıyor ve ondan bu tehlikeli tuzağa düşmekten kaçınmasını istiyor. İmam şöyle buyuruyor:

“Bir kimsenin büyüklüğü ve şerafeti, onun küçük işini büyük saymana sebep olmasın. Aynı şekilde bir kimsenin küçüklüğü ve hakirliği onun kıymetli hizmetini küçük saymana yol açmasın.”³⁶

3- Değerlendirmenin Kapsamlı Olması:

İyi bir değerlendirme sisteminin bir başka özelliği de kapsamlı olmasıdır. Değerlendirme sistemi kurumdaki herkesi içine almalıdır. Bütün çalışanlar, idareciler, müdürler ve mesuller gerçek haliyle değerlendirmeye alınmalıdır. Bu özelliğin olması değerlendirme sisteminin işlevselliğini artırır ve çalışanların değerlendirme karşısında göstereceği direnci azaltır. Zira eğer kurum çalışanları, değerlendirmenin kurumdaki herkesi kapsadığını, kimseye imtiyaz yapılmadığını ve aralarında fark gözetilmediğini hissedерlerse mukavemet etmezler, hatta iyi karşılarlar. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e hükümet idarecilerini değerlendirmesini emrederken bunun kapsamlı olması gerektiği üzerinde duruyor ve şöyle buyuruyor:

“Bütün çalışanların çabalarını kaydetmeleri için... müfettişlerin olmalıdır.”³⁷

İmam'ın (a.s) kendisi de bütün idarecilerini değerlendirmeye tabi tutuyor, aralarında fark gözetmiyordu. Kumeyl bin Ziyad Neh'i gibi İmam'ın has adamları ve yakın ashabından olanlar da bu kaidenin istisnası değillerdi.³⁸

³⁶ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

³⁷ Tuhefu'l-Ukul, s. 129.

³⁸ Bkz. Nehcu'l-Belağa, 61. Mektup.



4- Değerlendirmenin Tam Olması:

İyi bir değerlendirmenin özelliklerinden bir diğeri tam ve çok yönlü olmasıdır. Değerlendirmenin tam olmasından kasıt, çalışanların değerlendirilmesinde hem kuvvetli noktaların, yeteneklerin ve gösterilen çabanın, hem de zayıf noktaların ve eksikliklerin dikkate alınmasıdır. Her ne kadar bazıları, değerlendirmenin sadece çalışanların performanslarının zayıf noktaları üzerinde durduğunu düşünse de, böyle olmaması gerektiği açıktır. Başarılı ve işlevsel bir değerlendirme sistemi, çalışanların kuvvetli ve zayıf yönlerini beraber değerlendiren sistemdir. Zira sadece zayıf noktalar üzerinde duran bir sistem, çalışanların mukavemetiyle karşılaşacak ve muhalefeti beraberinde getirecektir. Bazı kurumlarda çalışanların değerlendirmeye karşı menfi bakışları görmezden gelinemez. Bu kötümserliğin esas menşei, bir noktaya kadar değerlendirme sisteminin tek taraflı bakışıdır. Bu yüzden çalışanlar değerlendirmeye karşı kötümser yaklaşırlar ve karşısında direniş gösterirler. Oysa çalışanlar, değerlendirme sisteminin sadece kendilerinin zayıf noktalarının peşinde olmadığını, bunun yanında güçlü yönlerinin de araştırılacağını hissederlerse olumlu yaklaşacaklardır. İmam (a.s) şöyle buyuruyor:

“Onlara müfettiş yollamayı ihmal etme... böylece bütün çaba gösterenlerin çabaları ve zahmetlerini kaydetsinler.”³⁹

Görülüyor ki Hz. Ali (a.s) Malik'in dikkatini idarecilerin müspet noktalarına çekiyor ve fedakârlıklarının ve çabalarının azaltılıp eksiltilmeden kaydedilmesini tavsiye ediyor. İmam, ahitnamenin başka bir yerinde de, Malik'in dikkatini idarecilerin zayıf ve eksik noktalarına ve muhtemel sapmalarına çekiyor ve şöyle buyuruyor:

“Çevrendekileri izle; eğer onlardan biri elini hiyanete buluşturırsa... onu kırbaça cezalandır ve işlediği hiyanet ölçüsünde cezalandır...”⁴⁰

Değerlendirme Engelleri ve Kısıtları

Çalışanların liyakatinin değerlendirilmesi her zaman kendi doğal ve sıradan yolunda ilerler ama, arasıra engellerin ve sorunların ortaya

³⁹ Tuhefu'l-Ukul, s. 129.

⁴⁰ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

çıkmasıyla asıl yolundan sapar. Değerlendirme sistemi, bu engelleri ve kısıtları başarıyla arkasında bırakabilirse iyi bir netice verebilir. Doğru ve iyi bir değerlendirmeye engel olup, asıl yolundan saptırabilecek etkenlerden bazıları şunlardır:

1- Kişinin Şahsiyetinin Değerlendirme Üzerindeki Tesiri:

Doğru ve iyi bir değerlendirmeyi tehdit eden sorunlardan birisi kişinin şahsiyetinin, değerlendirmesi üzerindeki tesiridir. Değerlendirme yapan kişi, değerlendirilen kişiyi kendi genel tasavvuruna göre değerlendirmeye kalktığında bu sorunun ortaya çıkması oldukça muhtemeldir. Sosyal, siyasi ve iktisadî açıdan çeşitli makam, mevki ve konuma sahip kişilerden beklenen başarı, bu konumlarıyla orantılı olarak farklı olur.

Değerlendiren kişi de bu etkenlerin tesiri altında kalır. Neticede onun performansını doğru ve gerçek biçimde değerlendirmek yerine, ona karşı sahip olduğu genel bir bakışla değerlendirmesini yapar. Büyük bir makama ve şerafete sahip olan bir kimsenin, küçük ve değersiz bir iş yaparak değerlendiren kişinin teveccühünü kazanmış olması ve bu küçük, değersiz işin ona büyük ve çok değerli görünmesi mümkündür. Tam tersi, makamı pek önemli olmayan bir kimsenin büyük ve değerli bir iş yapması ama değerlendiren kişinin, onun makamına bakarak bu işi küçük ve değersiz görmesi de olasıdır. Hz. Ali (a.s) bu önemli husus hakkında Malik Eşter'i uyarmış ve onu böyle değerlendirmeler yapmaktan kesinlikle men etmiştir. İmam şöyle buyuruyor:

“Bir kimsenin şerafeti ve itibarı, onun küçük ve değeri düşük işini büyük ve çok değerli saymana sebep olmasın. Bir kimsenin hakirliği ve küçüklüğü de onun çok kıymetli hizmetini küçük saymana yol açmasın!”⁴¹

Buna göre çalışanların değerlendirilmesi sırasında, karakterleri değerlendirmelerini etkilememeli ve performanslarının ve becerilerinin doğru ve gerçek biçimde değerlendirilmesine engel olmamalıdır. Hz. Ali (a.s) kendi idarecilerini ve insan gücünü değerlendirirken bu noktaya dikkat etmiş ve idarecilerinin performanslarını, şahsiyetlerini dikkate almadan ölçüp değerlendirmiştir. Bu meselenin bariz örneklerinden birisi Kumeyl'in değeren-

⁴¹ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.



dirilmesidir. Kumeyl, İmam'ın özel ashabından ve yakın dostlarından-
dır. Yüce manevî mertebelere sahiptir. Hz. Ali'nin (a.s) ona meşhur Ku-
meyl duasını öğretmesi, onun mümtaz manevî bir şahsiyete sahip oldu-
ğunu ve İmam'ın ona has inayetinin ölçüsünü göstermektedir. Kumeyl,
İmam tarafından Hit emirliğine atanmıştı. Emirliği sırasında düşman or-
duları o mıntukadan geçerken o şehri yağmaladılar. Kumeyl ise o sırada
Karkisiya mıntukasına saldırmıştı. Hz. Ali (a.s) bu gelişmeden haberdar
olunca hemen ona bir mektup yazdı ve onu şöyle kınadı:

“İnsanın uhdesindeki işleri yaparken gösterdiği zaaf ve mesuliyetinde olma-
yan bir iş üzerinde ayak diremesi, açık bir güçsüzlüğün ve viran eden dü-
şüncenin göstergesidir. Senin Karkisiya halkını yağmalama girişimin, buna
mukabil seni görevlendirdiğimiz sınırları korumaman –orayı koruyacak ve
düşman ordularını sınırlardan uzaklaştıracak kimsenin olmaması- yanlış bir
düşüncedir. Sen orada düşmanlarının üzerinden geçip dostlarına saldırdığı
bir köprü olmuşsun. Ne seninle savaşacakları bir kudretin var, ne senden
korkup kaçacakları bir heybetin var. Ne bir sınırı koruyabiliyorsun, ne düş-
manın gücünü dağıtabiliyorsun. Ne diyarının ihtiyaçlarını karşılayabiliyor-
sun, ne emirini memnun edebiliyorsun.”⁴²

Bu mektup, Kumeyl'in yüce şahsiyetinin, İmam'ın değerlendirmesini
etkilemediğini ve Kumeyl'in emirlikteki zayıf performansını, güçlü görme-
sini sağlamadığını göstermektedir. Bu konuyla ilgili başka bir örnek, Mu-
hammed bin Ebubekir'in değerlendirilmesidir. Muhammed, Ebubekir'in
oğlu ve Hz. Ali'nin (a.s) evlatlığıdır; İmam'ın dizi dibinde büyümüştür.
Muhammed, Mısır valisi olduğunda, nispeten zayıf bir performans gös-
terdiği için azledildi ve yerine Malik Eşter atandı. Bu olaydan iki önemli
nokta çıkarılabilir:

a) İmam (a.s) her zaman idarecilerinin amel ve davranışlarını kontrol
altında turuyordu ve performanslarını dikkatle değerlendiriyordu. Öyle ki
bir kişi vazifesini yerine getirmeyi ihmal ettiğinde veya zaaf gösterdiğinde
daha iyi ve daha liyakatli olan bir kişiyi yerine tayin ediyordu.

b) İmam, idarecilerinin amel ve davranışlarını değerlendirirken on-
ların şahsiyetinin ve kendileriyle dostluk ve muhabbet ölçüsünün hiçbir
tesiri olmuyordu. Sadece performanslarına göre değerlendiriliyorlardı.

⁴² Nehcu'l-Belağa, 61. Mektup.

2- Görünüşte Öyle Olmak:

İyi ve doğru bir değerlendirmeye engel olan etkenlerden bir diğeri, değerlendirilen kişilerin kendilerini başka şekilde göstermesidir. Bu mesele, değerlendirmenin doğruluğunu tehdit eden ve tehlikeye düşüren sorunlardan birisidir. Kurumlarda her zaman az çalışan ve bağlılık duymayan bazı kişiler vardır. Bunlar, kurum için gerçekten çalışmaktan ve hedeflere ulaşmak için çaba göstermekten kaçınırlar. Ancak bu kişiler, kurum müdürlerinin ve mesullerinin zihninde bağlı, çalışkan, çabalayan bir portre oluşturmaya uğraşırlar. Bu tür kişiler, her zaman yağcı ve ikiyüzlü davranarak değeri düşük ve sıradan işlerini, müdürlere büyük ve değerli göstermeye çalışırlar. Bu tür kişilerin değerlendirilmesi, kurumun sıradan çalışanlarının değerlendirilmesine göre çok daha zor ve karmaşıktır. Daha fazla dikkat gerektirir. Hz. Ali (a.s) bu tür kişilerin değerlendirilmesiyle ilgili tehlikeyi Malik Eşter'e hatırlatıyor ve onları değerlendirirken, gereken dikkati göstermesini tavsiye ediyor. İmam şöyle buyuruyor:

“Onları seçerken asla ferasetine, itminanına ve iyi niyetine dayanma. Çünkü insanlar, idarecilerin ve valilerin dikkatini çekmek için dış görünüşlerini düzeltir ve iyi hizmet edeceklermiş gibi davranırlar. Oysa bu çekici görünümün arkasında hiçbir şekilde emaneti koruma ve hayır isteme yoktur.”⁴³

3- Değerlendirmede Dikkatsizlik:

Değerlendiren kişinin değerlendirme sürecinde çok önemli rol oynadığı açıktır. Değerlendirmenin doğruluğu ve dikkati, değerlendirenin bu önemli işi doğru ve tam bir dikkatle yapmasına bağlıdır. Değerlendirenin dikkat göstermesinin zarureti, gurup işlerinde ve yapılmasında birkaç kişinin rol oynadığı işlerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Zira bu durumlarda, gerekli dikkat gösterilmezse, bir kişinin zahmet ve çabası başkasına mal edilebilir ve bu vesileyle değerlendirmenin sıhhati azalarak itibar düzeyi düşebilir. Bununla beraber özellikle birden fazla kişinin birlikte yaptığı işlerin değerlendirilmesindeki sorunlardan ve doğru biçimde uygulanmasının önündeki engellerden biri, değerlendirenin yeterli dikkati göstermemesi, kişilerin çalışmalarının birbirinden ayırt edilmesi için gere-

⁴³ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.



ken dikkat ve çabayla değerlendirme yapmama-sıdır. Hz. Ali(a.s) bunun ayrılmasını, dikkatle ölçülmesini ve değerlendirilmesini buyuruyor:

“Sonra onlardan her birinin zahmetini dikkate al, kimsenin zahmetini ve çabasını, başkasının hesabına sayma.”⁴⁴

Buna göre değerlendiren, değerlendirme sırasında, özellikle de grup işlerini değerlendirirken yaptığı işe yeterli dikkati göstermeli ve her bir kişinin çalışmasını, o kişinin kendi hesabına saymalıdır. Dikkatsizlik ve ilgisizlik nedeniyle kimsenin zahmeti ve çabası başka birisine mal edilmemeli, onun imtiyazı haksızca başkasına verilmemelidir.

4- Değerlendirenin İyi Niyeti:

Değerlendirmenin engel ve kısıtlarından biri de değerlendirenin iyi niyetidir. Kişilerin değerlendirilmesi görevini üstlenen kimsenin aşırı hüsnüzanı ve iyi niyeti, değerlendirmenin doğruluğunu ve dikkatini ciddi biçimde tehdit eder. Hüsnüzanın yüce bir ahlâkî fazilet olduğu doğrudur. Kuran öğretilerine ve Masumların (a.s) rivayetlerine göre Müslümanların her zaman birbirlerine karşı hüsnüzanlı olmaları ve sosyal ilişkilerini bu temele oturtmaları gerekir. Zira bazıları öyleymiş gibi görünerek, ikiyüzlülükle kurum müdürlerinin ve mesullerinin dikkatini çekmeye ve onların zihinlerinde iyi bir imaj bırakmaya çalışırlar. Bununla beraber, bu tür kişilerin performans değerlendirmesi sırasında yeterli dikkat gösterilmeli ve onlara karşı hüsnüzan ve iyi niyet göstermekten kaçınılmalıdır. Hz. Ali (a.s) Malik Eşter'e şöyle buyuruyor:

“Onları seçerken asla ferasetine, itminanına ve iyi niyetine dayanma.”⁴⁵

Bu rivayete göre değerlendirme engellerinden biri de değerlendirenin iyi niyeti ve hüsnüzanıdır. Zira bu iyi niyet, kişilerin gerçek ve reel performanslarının değerlendirilmesine mani olmakta ve değerlendirme için gerekli olan dikkat ve itibarı azaltmaktadır. Elbette bu, değerlendirme sırasında kişilere mutlak kötümserlik ve suizanla bakılması anlamına da gelmemektedir.

⁴⁴ Nehcu'l-Belağa, 53. Mektup.

⁴⁵ A.g.e.

Öz Değerlendirme

Çalışanların müdürler ve idareciler tarafında değerlendirilmesinin lüzumu inkâr edilemez. Her kurumun istikrarlı biçimde ilerlemesi ve mükemmelliğe doğru hareketi, büyük ölçüde müdürlerin, kurum çalışanlarının performansını doğru ve mantıklı şekilde değerlendirme liyakatine ve becerisine bağlıdır. Çalışanların performansının değerlendirilmesi, kurumun insan kaynakları yönetiminin elindeki müessir ve gerekli araçlardan birisidir. Bu aracın doğru kullanılmasıyla kurum, işlevsel biçimde hedeflerine ulaşmak ve vazifelerini yerine getirmekle kalmayacak, çalışanlar da bundan menfaat sağlayacaklardır. Zengin dinî kaynaklar ve metinlerde, İslam dininin değerlendirme meselesine çok ihtimam gösterdiği ve özel bir konum affettiği müşahade edilmektedir. Öğretilerde kurum çalışanlarının performanslarına karşı ilgisiz kalınmaması, amel ve davranışlarının gerçek bir biçimde değerlendirilmesi, kurum hedeflerine ulaşmak için, sıkı bir şekilde çalışanların teşvik edilmesi ve az çalışanların kurumsal davranışlarını gözden geçirmesi için becerikli, çalışkan ve zahmet çeken kişilerle zayıf, az çalışan ve bağılılık duymayan kişiler, arasında fark gözetilmesi tavsiye ediliyor.

Bununla beraber günümüz yönetimlerinde değerlendirme, kurum müdürlerinin, özellikle de insan kaynakları müdürlerinin vazifelerinden sayıldığı gibi, dinî öğretilerde de İslam toplumunu yönetenlerin ve daha düşük düzeydeki müdürlerin ve idarecilerin kendi çalışanlarını değerlendirmeleri ve onların amelleri ve davranışları karşısında kayıtsız kalmamaları gerektiği işlenmektedir. Lakin dinî kaynaklarda çalışanların müdürleri tarafından değerlendirilmesinden daha çok kişinin kendi kendisini değerlendirmesi üzerinde durulmuştur. Kuran-ı Kerim’de, Masumların (a.s) rivayetlerinde ve siyerlerinde, her kişinin kendi performansını değerlendirmesi, zayıf noktalar ve sapmalar görmesi durumunda düzeltilmesi ve kuvvetli noktalarını daha da güçlendirmesi gerektiğinden bahsedilir.

Nitekim İslamî kaynaklarda ve metinlerde bu, muhasebe unvanıyla işlenmiştir. Herkesin günlük düzenli bir program yapması tavsiye edilmiştir. Hatta insan bir gün bile bu programdan gaffet etse ve dakik bir muhasebeyle kendi amel ve davranışlarını gözden geçirmese İslam Peygamberi’nin (s.a.a) ve Ehl-i Beyti’nin ümmetinden çıkmış sayılacak



kadar bu konuya önem verilmiştir. İmam Kâzım (a.s) bu noktayı şöyle beyan ediyor:

“Her gün kendi işlerini muhasebe edip değerlendirmeyen kimse bizden değildir. Öyleyse eğer iyi bir iş yapmışsa Allah Teâlâ'dan onu arttırmasını istesin ve elde ettiği başarı için Allah'a şükretsın. Eğer kötü bir işe bulaşmışsa Allah'tan affedilmeyi dilesin ve tövbe etsin.”⁴⁶ İmam Kâzım'ın (a.s) sözlerine dikkat edilirse üç temel noktaya ulaşılır:

1- Değerlendirmenin zarureti ve özel konumu: İmam, kişinin kendi amel ve davranışlarını değerlendirmesinin zaruretini anlatırken bundan gafflet edilmesi halinde gerçek müminler sınıfından çıkacakları uyarısında bulunuyor.

2- Diğer nokta, değerlendirme sonucunun müspet olması durumunda bu neticenin kişinin gururlanmasına, yerinde saymasına ve bununla yetinmesine sebep olmaması gerektiğidir. Aksine bu ilahi başarı için şükran duyarak Allah Teâlâ'ya teşekkür etmeli ve yolun devamında daha fazla başarıyı istemelidir.

3- Temel bir diğer nokta da şudur: Eğer değerlendirmenin neticesi menfi olur, şahıs yaptıklarında bir hata ve sapma olduğunu anlarsa bunu düzeltme ve iyileştirme peşinde olmalıdır. İmam, kişinin yanlış ve hatalı bir amel işlediğini anlaması durumunda Allah'tan bağışlanma dilemesi ve tövbe etmesi gerektiğini buyuruyor. Gerçek bir tövbenin, kişinin hatalı işini terk etmesi ve düzelterek telafi etmek için kesin karar alması demek olduğu açıktır. İslami kaynaklarda ve metinlerde kişinin kendi amellerini değerlendirmesiyle ilgili açık talimatlar sunulmuştur. Değerli İslam Peygamberi (s.a.a) şöyle buyuruyor:

“Hesaba çekilmeden önce kendinizi hesaba çekin, ölçülüp tartılmadan önce kendinizi ölçüp tartın. Kendinizi kıyamet gününe hazırlayın.”⁴⁷

Hz. Ali (a.s) de bu hususta şöyle buyuruyor:

“Ey Allah'ın kulları! Ölçülüp tartılmadan önce kendinizi ölçüp tartın. Hesabınız görülmeyen önce siz kendi hesabınızı görün... Bilin ki kendisine yar-

⁴⁶ Biharu'l-Envar, c. 70, s. 72.

⁴⁷ A.g.e., s. 380.

dım etmeyen, kendi içinden bir vaizi ve manisi olmayan kimseye, başkaları vaiz ve mani olmayacaktır.”⁴⁸

İslam âlimleri de insanları kemâle doğru yönlendirmek için öz değerlendirme ve muhasebe meselesini işlemişlerdir. Âlimler ve ahlak üstadları nefsi kontrol ve idare altına almak için dört merhaleden bahsetmişlerdir. Bu merhalelerden birisi nefsin değerlendirilmesi ve muhasebesidir ve bu süreçte özel bir konuma sahiptir. Nefsi kontrol merhalesi Allah’a doğru seyr-u sülûk özetle şöyledir:

Birinci Merhale: Muşarete (Şartlaşma):

Taahhüt merhalesi olan bu merhale, kişinin kendisiyle şartlaşması ve anlaşmasıdır. Mesela kendisine bugün Allah Teâlâ’nın emrine aykırı davranmayacağı şartını koşar. Kurumda da bu noktaya riayet edilebilir. Şöyle ki herkes her gün kendisine, işlerini ve vazifelerini düzgün şekilde yapacağı, kurum kanunlarına ve kurallarına aykırı hareket etmeyeceği, kendi görev ve sorumluluklarını yerine getireceği, bunlarla beraber Allah Teâlâ’nın rızası dışında davranmayacağı şartını koşar.

İkinci Merhale: Murakabe (Kontrol):

Taahhüdüne bağlılığını kontrol merhalesi olan bu merhale, insanın ilahi emirlere aykırı davranmaması için bütün bu müddet boyunca amellerine ve davranışlarına dikkat etmesi ve kendisini koyduğu şarta uymaya mecbur görmesi anlamındadır. Kurumda da kişi, günün başında kendi amellerini ve davranışlarını kontrol etmeli ve görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmalı, kurum kanunlarına ve kurallarına aykırı davranmamalıdır.

Üçüncü Merhale: Muhasebe:

Değerlendirme ve hesap yapma merhalesi olan bu merhale, kişinin geçmiş amel ve davranışlarını dakik biçimde muhasebe etmesi ve değerlendirmesidir. Bu şekilde kendi şartına uygun hareket edip etmediği ortaya

⁴⁸ Nehcu’l-Belağa, 90. Hutbe.



çkar. Kurumda da bu merhale, geçmiş performansların değerlendirilmesidir. Yani kişi, belirlenmiş ölçülere göre kendi performansının kuvvetli ve zayıf yönlerini belirler ve kendi performansının ilgili doğru bir değerlendirmeye sahip olur.

Dördüncü merhale: Muatebe ve muakabe (Cezalandırma): Bu merhale, nefsin kınanması ve cezalandırılması merhalesidir. Şu anlamda ki eğer değerlendirmenin neticesi menfiyse-olumsuzsa ve değerlendirmeden sonra insanın koyduğu şarta uygun davranmadığı ortaya çıkarsa kendi nefsinı kınar.

Ahlak kitapları yazarlarına göre, mücahede denilen bir merhale daha vardır. Bu merhalenin hedefi nefse edep verilmesi, nefsin haramlardan uzaklaşmaya teşvik edilmesi ve geçmiş hataların telafi edilmesi için çalışmaktır. Bununla beraber, bu merhalelerden geçmenin asıl hedefi, geçmiş hataların düzeltilmesi ve gelecekteki amellerin iyileştirilmesidir. Kurumda da çalışanlardan her biri kendi performansını dikkatle değerlendirmeli, kanun ve kurallara aykırı bir iş yaptığını müşahade ederse kendisini bunu düzeltmekle mükellef görmeli, performansını iyileştirmek için ciddi biçimde karar almalıdır. Elbette seyr-u sülûk merhalelerinin kurumla ve kurumsal meselelerle ilgisinin olmadığı, sadece kişisel ve ahlaki meselelerde karşılık bulabileceği ve bu ahlaki ve irfanî sürecin kurumla ve kurumsal ilişkilerle bağdaştıramayacağı söylenebilir.

Şüphesiz bu merhaleler, sadece kişisel ve ahlakî bağlamda değerlendirilerek kurum ve kurumsal meselelerde sağlanabilecek faydanın önü alınamaz. Aksine bu kapsam genişletilerek kurum ve kurumla ilgili meseleleri içerecek biçimde geliştirilebilir. Müslümanın toplumsal ve kurumsal meseleleri, kişisel ve değersel meselelerinden ayrı olmadığı gibi, kurumda kendisine verilen sorumluluklar da, dinsel ve değersel bir şekile bürünebilir ve hatta bir ibadet özelliğini alabilir. Şu anlamda ki kendisine verilen işleri ve sorumlulukları ilahi bir niyetle yerine getirebilir ve bunları ilahi renge boyayabilir. Bu durumda kurumda, kurumsal vazife unvanıyla yaptığı işler değerlendirilir ve ibadet sayılır. Diğer taraftan her şahıs, kuruma girdiğinde anlaşma türüne göre, kurumun bir bölümünde çalışır ve yaptığı iş karşılığında kurumdan maaş ve prim alır. Bu anlaşma her ne şekilde olursa olsun dindar bir şahıs için kanunî zorunluluklara

ilaveten bir tür dinî zorunluluk da taşır. Bu zorunluluk kişinin kurum-daki işine dinî bir koku ve renk verir. Çünkü anlaşma kurallarına uymak, açık şer'î emirlerden biridir. Bununla beraber, kişinin kişisel işlerini, kurumsal işlerini ve değerlerini birbirinden ayırmak doğru ve mantıklı değildir. Bu yüzden, bu kişi kendi kişisel ve dinî işlerinde hassasiyet gösterdiği ve Allah'ın rızasını kazanmak ve kemâle ulaşmak için seyr-u sülûk merhalelerinden geçtiği gibi, kurumsal işlerinde de bu merhalelerden geçmeli ve kendi işlerini ve performansını doğru ve gerçek biçimde değerlendirecek iyileştirmelidir.

Neticede Allah Teâlâ'nın rızasını kazanmaya çalışmalıdır. Son yıllarda hedefe dayalı⁴⁹ veya neticeye dayalı⁵⁰ yönetim teorilerinin ortaya çıkmasıyla öz değerlendirme⁵¹ konusu özel bir önem taşımaya başladı. Her ne kadar bu nokta şimdiye kadar olması gerektiği gibi bir kabul görmediyse de⁵² çoğu çalışanın, özellikle de uzman ve becerikli çalışanların değerlendirme karşısındaki mukave-metlerine teveccüh edildiğinde verimliliği artırmadığı hatta ciddi oranda düşürdüğü görülmektedir. Diğer taraftan kurumda değerlendirmenin zarureti, kurum müdürlerini ve mesullerini, çalışanların mukavemet etmeyeceği veya bu mukavemeti minimuma indireceği işlevsel yollar aramaya itmektedir. Öz değerlendirmenin, bu yollar-dan biri olduğu görülüyor. Bu yüzden çalışanların mukavemet gösterme-den ve zıtlık yaratmadan değerlendirmeye alınabilmesi için, kurumlarda öz değerlendirme kültürünün, oluşturulması ve güçlendirilmesi yerinde bir harekettir. Bazı yönetim uzmanları ve yazarları öz değerlendirmenin, ancak değerlendirme geri bildirim amacıyla yapıldığında faydalı ve mü-nasip olacağı görüşündedirler. Yine kurumların, bu yöntemden sadece kişisel hedeflerle kurumsal hedefleri uyumlu hale getirmek için faydalanabileceklerini düşünmektedirler. Lakin öyle görünüyor ki, bu iki görüş sadece kendilerinin bahsettiği öz değerlendirme türü için geçerlidir. Zira gerekli olan bütün şartları sağlamamışlardır.

Bu yüzden doğal olarak bu yöntemden, geri beslemeden daha yüksek bir işlevsellik beklenemez. Fakat İslam'ın ve dinî önderlerin bahsettiği

⁴⁹ Management by Objective

⁵⁰ Management by Results

⁵¹ Self Evaluation

⁵² Mîr Sepasî, Nasır, Mudiriyet-i Menabi-i İnsanî ve Revabit-i Kar, s. 268.



öz-değerlendirme türü, bu meseleden çok daha ötedir ve hedefi şahsın kendisine sağlanan geri beslemeden çok daha yukardadır. Bu amaçla gerekli olan inanç alt yapısının güçlendirilmesi gerekir. Değerlendirme hedeflerini ve kullanım alanlarını iki genel guruba ayırabiliriz: Değerlendirme hedefleri ve eğitimsel hedefler.

Değerlendirme hedefleri maaşın artırılması veya azaltılması, terfi, intikal, işten çıkarma gibi hedeflerdir. Eğitimsel hedefler ise eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, performansın iyileştirilmesi yönünde çalışanlarda motivasyon oluşturulması, uygun geri beslemenin sağlanması, çalışanlarla müşavere, kuvvetli yönlerin takviyesi, zayıflıkların ve yetersizliklerin giderilmesi amacıyla çalışanların performanslarının kuvvetli ve zayıf noktalarının tespiti gibi hedeflerdir. Uygun ortam sağlanır, gerekli itikadî ve fikrî zemin hazırlanıp güçlendirilirse öz değerlendirme yöntemi her iki hedef gurubuna ulaşmak için kullanılabilecek en iyi ve en işlevsel değerlendirme yöntemlerinden biri olarak sunulabilir. Aksi takdirde, öz değerlendirmenin sadece eğitimsel hedeflere ulaşmak için kullanılabilecek iyi ve işlevsel bir yöntem olacağını, ama değerlendirme hedeflerine ulaşmak için yeterli işlevselliğe sahip olmayacağını söylemek gerekir.

İslam, insanın fitratına dayanan, vahyin zülal kaynağıyla beslenen, insana ve muhtelif boyutlarına derin ve geniş bir gözle bakan kapsamlı bir sistem unvanıyla değerlendirmeye, özellikle de öz değerlendirmeye özel bir ehemmiyet vermektedir. Muhtelif hadis kitaplarına müracaat edilirse değerlendirmenin önemi ve öz değerlendirmenin özel konumu görülebilir. Nitekim büyük İslam âlimleri büyük ve muteber rivayet kitaplarında nefsin muhasebesi başlığı altında ilgili rivayetleri toplamış ve düzenlemişlerdir. Bu başlık altında değerli İslam Peygamberi'nin (s.a.a) ve hidayet İmamlarının (a.s) öz değerlendirmeyle ilgili sözleri bir araya toplanmıştır.

Vicdan ve Öz Değerlendirme

Vicdan, öz değerlendirmeye çok yakın kavramlardan biridir. Öz değerlendirme konusunun bazı yönlerinin aydınlanması için, vicdanın da muhtasar biçimde açıklanması ve öz değerlendirmeyle olan irtibatının belirlenmesi iyi olacaktır. Vicdan hakkında yapılan muhtelif tanımlar ve

çıkartımlar vardır. Bunlardan sadece bazılarına değineceğiz. Vicdan, TDK sözlüğünde şöyle açıklanmıştır: “Kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güçtür.”⁵³

Bazı sosyal bilimler ve psikoloji uzmanlarına göre insanın kendi varlığına, yeteneklerine ve amellerine karşı duyduğu tabii hisler vicdan diye adlandırılır. Bu anlamda vicdan, insanın kendisi hakkındaki doğru- dan bilgisidir. Diğer bir deyişle “vicdan, herkesin kendi davranışlarının ve amellerini ahlaki açılarından yargıladığı içten gelen bir duygudur.”⁵⁴ Bu- nunla beraber vicdana, bir tür şahsiyet ve içsel faaliyetlerden haberdar olma durumu denilebilir. Aynı zamanda “güvenilir bir hakem de olabi- lecek, kendi vücudundan haberdar olma halidir.”⁵⁵

Başka bir deyişle vicdan, insanın içinde olan, olması ve olmaması ge- rekenleri bulan, iyiyi kötünden ayıran batını ve fıtrî teşhis gücüdür. İnsanın amellerinin ve niyetlerinin mahiyetinden öyle bir haberdardır ki yaptıkla- rının değersel tarafları hakkında yargıda bulunur. Net, kesin, yerinde ve tarafsız görüşünü belirtir, zaruri durumlarda gerekli tepkiyi gösterir. Be- ğenilmeyen işler karşısında teessüre, pişmanlığa ve hatta azap duymaya yol açar. Güzel ameller karşısında huzur ve hoşnutluk hissi oluşturur. Rousseau’ya göre “insan tabiatı itibarıyla iyi yaratılmıştır ve eğer kendi doğal çizgisini bulursa ve toplumsal etkenler onu yolundan alıkoymazsa bütün insanlar ahlaklı, değer ve ahlaki fazilet sahibi olacaklardır.” Bütün insanlara, hem onu kemâlin sahih yoluna hidayet etmesi hem de yanlış- a sapması durumunda tembih etmesi için vicdan gücü yerleştirilmiştir.⁵⁶ Allah Teâlâ Kuran-ı Kerim’de şöyle buyuruyor:

“Andolsun kıyamet gününe. Ve andolsun kendini kınayıp duran nefse.”⁵⁷

Bazı büyük İslam âlimleri ve düşünürleri, bu âyet-i kerimede- ki “nefs-i levvame”nin insan vicdanı olduğunu iddia ederek şöyle söyle-

⁵³ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük.

⁵⁴ Alan Pierre, Ferheng-i Ulum-i İctimaî, Farsça’ya çeviren: Bâkır Saruhanî, s. 51.

⁵⁵ Caferî, Muhammed Takî, Vicdan, s. 10.

⁵⁶ Misbah Yezdî, Muhammed Takî, Felsefe-i Ahlak, s. 83.

⁵⁷ Kıyamet/1-2.



mişlerdir: Kuran, vicdan için nefs-i levvame tabirini kullanmıştır. Nefs-i levvame yani “kendi sahibini kınayan, kınayıcı nefis”. İnsan beğenilmeyen bir iş yaptığında bu nefis, onun içinde konuşur ve böyle bir şey yaptığı için onu kınar.⁵⁸

Konuyu toparlayacak olursak şöyle diyebiliriz: Vicdan, insanın amel-lerini ve davranışlarını değerlendiren, iyisini ve kötüsünü teşhis eden, insanın kötü ve beğenilmeyen ameli müşahade ederek ıslah etmesi için onu kınayan içsel bir güç ve çekimdir. Bununla beraber vicdanın, kişilerin işlerini değerlendirmek için uygun bir araç olduğu söylenebilir. İş vicdanı, vicdanın iş muhitinde uygulanması ve kişinin iş muhitindeki performansına karşı iç muhakemesidir, denilebilir. Buna göre iş vicdanı, çalışanların performansının kendileri tarafından değerlendirilmesi (öz değerlendirme) için kullanılabilir uygun ve temel etkenlerden ve araçlardan biridir. Kurum müdürlerinin ve mesullerinin plan yaparak ve münasip kültürel ve dinî planları uygulamaya geçirerek insanlarda ve kurum çalışanlarında iş vicdanını takviye etmeye çalışmaları gerekir. Böylece kurumda yaptıkları işleri kendileri değerlendirebilir ve zayıf noktaları müşahade ettiklerinde ıslah ederek iyileştirmeye çalışabilirler.

Vicdan, öz değerlendirme faaliyetinin kişi özelinde belki de en önemli kavramı ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken değere sahip, müdürün ve mesullerin sadece kurumları için değil, normal yaşam seyirlerinde kişisel huzura varabilmek için çözümlemeleri gereken içsel gerçekleridir. Ayrıca tüm müdürler ve mesuller veya kendimiz iş dünyamızda ve iç dünyamızda hayatın çok değerli hediyeleri olan mümtaz şahsiyetleri buradaki gibi özel olarak incelemeli, irdelemeli ve vicdanımızı muhasebe ederken, kolay çözümleyebilecek kadar terbiye etmeliyiz ve bu tavra hep birlikte gerçek öz-kontrol-ve-değerlendirmemizi yapabilmemiz için ihtiyacımız bulunmaktadır.

﴿و آخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين﴾⁵⁹

⁵⁸ Mutahharî, Murtaza, İslam ve Mukteziyat-ı Zaman, c. 1, s. 394.

⁵⁹ Duamızın sonu, âlemlerin Rabbi olan Allah'a hamdetmektir.

Ebu Talib HİDMETÎ - Abbas ŞEFÎ
Ali AĞAPİRUZ

HZ. ALİ'NİN YÖNETİM TARZI

Hız. Ali, bir devlet adamı olarak devletin her alanında, içinde bulunmuş olduğu şartların elverdiği kadarıyla yeniliklere gitmiş, nevi sahsına münhasır bir idareci örneği sergilemiştir. Halifeliği döneminde tayin ettiği vali ve kadıllara verdiği öğütler ve gönderdiği emirnameler adeta bir ibret vesikası olup, günümüz yöneticileri tarafından dikkate alınması, defalarca okunması, uyulması ve uygulanması gereken hususlardır.

Hız. Ali'nin (a.s) yaklaşık beş yıl İslam toplumunun idaresini ve yönetimini üstlendiği, İslamî menfaatler doğrultusunda yönetimle ilgili en çok konunun ondan nakledildiği dikkate alınarak Hız. Ali'nin (a.s) yönetim konuları hakkındaki siyeri, sözleri ve görüşleri "Hız. Ali'nin Yönetim Tarzı" adı altında sizlere sunulmaktadır.

