

AHİLİK SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF AKHI SYSTEM IN TERMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

Ahmet ÜNSÜR*

* Dr. Öğretim Üyesi, Emekli
Öğretim Üyesi, Çalışma
Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölümü, SBF, Sakarya
Üniversitesi
aunsur37@gmail.com

ORCID ID:
0000-0001-6560-4620

*Asst. Prof., Retired Faculty
Member, Labour Economy and
Industrial Relations, Faculty of
Political Sciences, Sakarya
University

Özet

Ahilik temelinin İslam dini esaslarının oluşturduğu bir mesleki örgütlenme biçimidir. Bu yapı bütün dinamikleri ile aktif olduğu dönemlerde sadece mesleki bakımdan değil, uzunca yıllar iktisadi, siyasi, askeri, sosyal bütün alanlarda da etkili olmuştur. Bu nedenle ahilik modeli pek çok araştırmaya konu edilmiş, günümüzde yaşanan iktisadi, sosyal vb. sorunların çözümüne katkı sağlayıp sağlayamayacağı yönüyle değerlendirilmiştir. Bu çalışma da benzer amaçla gerçekleştirilmiştir. Günümüzde, kapitalizmin de etkisiyle çalışma hayatında yaşanan insan kaynakları yönetimi (İKY) sorunlarının (örneğin; istihdam, iş yükü, ücret, kariyer fırsatları vb.) sürekli arttığı ve etkilerinin sadece iktisadi hayatı değil, hayatın bütün safhalarını kapsadığı bilinen bir gerçektir. Buna yönelik sorun çözümlerinin ise palyatif (geçici çözüm) olmaktan öteye geçemediği görülmektedir. Bu çalışmada ahilik modeli İKY uygulamaları bakımından incelenmiş, günümüz İKY uygulamalarına örnek olabilecek yönleri belirlemeye çalışılmıştır. Çalışma sonucu, modelin başarısındaki temel faktörün iyi tasarlanmış iş modeli (hedeflere güvenle ulaştırılan) ile İslam ahlaki değerlerine dayalı değerlerle yönetim anlayışı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ahilik, Ahlak, Çalışma Ahlakı, İKY.

Abstract

Akhism is a form of professional organization based on Islamic religious principles. This model, with all its dynamics, was not only effective in professional terms, but it was effective in all economic, political, military and social fields for many years. For this reason, the akhism model has been the subject of many researches, and the economic, social, etc. It has been evaluated in terms of whether it can contribute to the solution of problems or not. This study was carried out for the same purpose. Today, it is a known fact that HRM problems in working life are constantly increasing (e, g; employment, workload, wages, career opportunities etc.) with the effect of capitalism and their effects affect not only economic life but also all phases of life. It is seen that the problem-solving approaches towards this cannot go beyond remaining palliative. In this study, the akhism model has been examined in terms of HRM practices, and it has been tried to determine the aspects that can be an example for today's HRM practices. As a result of the study, it has been determined that the main factor in the success of the model is a well-designed business model (confidently reaching targets) and a management approach with values based on Islamic moral values.

Keywords: Akhism, Ethics (moral), Work Ethics, HRM.



ISSN 2618-6217

To cite this article/ Atif İçin: Ünsür, A. (2021). Ahilik Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Değerlendirilmesi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Fütüvvet, Ahilik ve İktisadi Hayat Özel Sayısı, 132-149.

Giriş

Yönetim; başta insan/çalışan olmak üzere bütün kaynakların birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanımı maksadıyla alınan kararlar ve uygulatma süreçlerini ifade eder (Eren, 2011: 3). Bu faaliyetlerin icrasında aktif rol alan kişiye de yönetici denir. Yönetim sürecinin temel unsuru (yöneten ve yönetilen) insandır. Bu nedenle yönetim süreçleri buna göre tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. İktisadi sistem/süreçlerin ise temelini sadece maddi unsurlar oluşturmaz. İnsanların davranışı-tercihleri ile bütün bunların bir arada toplandığı yaşayış normları (değerler) oluşturur (Ülgener, 2006: 5). Bu nedenle yönetim sürecinin en önemli girdisinin değerler olduğunda şüphe yoktur. Temel ilke/değerlerini İslam'dan alan ahilik bu yönüyle bir *değerlerle yönetim* (Blanchard & O'connor, 1998 26) *modeli* olarak görülmelidir.

Ahilik ahlaki olgunlaşma hedefini sadece birey bakımından ele almamış, aynı zamanda örgüt açısından da vazgeçilmez bir gereklilik olarak benimsemiştir. Günümüzde de örgütsel ahlakın etkinliğinin örgütsel değerler ve bunlara uyumla ilgili olduğu konusunda yaygın bir kanaat bulunmaktadır (Trevino & Nelson, 2011: 242). Örgütsel ahlakın iş süreçlerine yansımada en önemli faktörün ise ortaya konacak yönetim yaklaşımları olduğu bilinen bir gerçektir.

Yönetim kavramı esasen insan kaynakları yönetimi (İKY)'ni ifade eder. Hangi iktisadi ya da sosyal süreç olursa olsun temel ögesi (etken/edilgen) insan olduğundan her yönetim süreci bir İKY, bu sürecin yönetiminde rol alan yönetici de insan kaynakları (İK) yöneticisi olarak değerlendirilmelidir. İKY'nin etkinliği bireysel ve örgütsel değerler ile bunların yönetim süreçlerine etkisi ile doğrulanılgilidir.

Son yıllarda ahilik konusunda yapılan çalışmalar oldukça yaygınlık kazanmış durumdadır. Ancak her yönüyle dikkat çekici bu modelin bazı yönleri (örneğin İKY vb.) bakımından yeterince ya da sistematik olarak incelenmediği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, ahilik sistemini İKY uygulamaları açısından ele almak, incelemek ve değerlendirmektir. İnceleme-araştırma sürecinde konu ile ilgili (çoğu kaynakça'da belirtilmiş) mevcut kaynaklardan azami düzeyde yararlanılmaya çalışılmıştır.

1. Kavramsal Boyut

1.1. Ahilik

Ahi Arapça'da kardeş, kardeşim anlamına gelen ve İslam literatüründe önemli bir kavram olarak bilinen *uhuvvet* kelimesinden türetilmiş bir kavramdır. Eli açık, cömert anlamına gelen Türkçe kökenli *akı* kelimesinden türetilmiş olduğu da söylenmektedir (Bayram, 1995: 33-34; Çağatay, 1997: 44; Kazıcı, 1988: 540; Taechner, 1955: 18). Söz konusu kardeşlik ve cömertlik kavramları İslam dininin iki temel değeri ve erdemidir (Hucurat Suresi, 49:10; İsra Suresi, 17:29). Ahilik bu iki değerle birlikte İslam dinine ait tüm unsurları esas alan bir esnaf örgütlenmesi

olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, ahiliği İslam'ın temel değerlerinden beslenen, cömertlik ile kardeşlik anlayışını ön plana çıkaran ve bütünleştiren, dayanışmaya önem veren, *insan-ı kamil* (erdemli birey) yetiştirmeyi hedefleyen bir esnaf örgütlenmesi olarak değerlendirmek mümkündür (Bayram, 1995: 29; Ekinci, 2008: 19; Hamitoğulları, 1986: 13; Ocak, 1996: 261-263; Pekolcay, 1986: 77; Wittek, 1971: 37). Ahilik dürüstlük, güvenilirlik, çalışkanlık gibi ahlaki erdemlerle, meşru bir iş ve mesleğe sahip olma, nitelikli üretim ve helal kazanç elde etme arzusu gibi idealleri bir arada ele alarak bütünleştirmeyi ilke edinen bir sistemdir. İnancın bilgi ile beslenmesi, çalışma ile şekillenmesi sistemin özünü oluşturmuştur (Soykut, 1980: 17).

Ahilik sisteminde çıkar çatışması bulunmaz, herkes ortak çıkar (Allah'ın rızasını kazanmak) etrafında bütünleşmiştir. Ahilikte, yıkıcı rekabet ve sadece kâr için çalışmak kibir alameti olarak değerlendirilmiş ve aşağılanmıştır (Faroqhi, 2011: 84). Ahilikte ahlak bütün süreçlerin merkezine oturtulmuş, aynı şartlarda çalışan ve aynı mal ya da hizmeti üreten bir işyerinde *kalite ve verimlilik* işgücünün ayırıcı özelliği olarak değerlendirilmiştir (Araz vd., 1994: 132).

Ahiliğin temeli, 11. yüzyıldan itibaren örgütlenmeye başlayan fütüvvet teşkilatına dayanır. Esnaf örgütlenmesi olarak bilinen bu teşkilat üyelerine ya da seçimle işbaşına gelen reislerine *ahi* denilmiştir (Ülgener, 2006: 34). Fütüvvet eli açık olma, yiğitlik, cesurluk ve yardımseverlik gibi İslami değerleri esas alan ve bu konuda isar (diğerkâmlık) anlayışına odaklanan bir sistemdir (Çağatay, 1997: 2-3; Abdünnafi, 1307: 180-184). Ahiliğin temel değerleri ile kuralları fütüvvetnamelerde tanımlanmıştır. Ahilikte bütün iş ve işlemlerle ilişkiler fütüvvetnameler esas alınarak yürütüldüğünden herhangi yıkıcı rekabet, çekememezlik, çatışma gibi olumsuzluklar görülmez. Bir mesleğe intisap ederek çalışıp helalinden kazanarak kendisi ve bakmakla yükümlü olduklarının yanında fukaranın da ihtiyaçlarını karşılamak düşüncesi sistemin özünü oluşturur. Fütüvvetnamelerde yer alan ilke ve değerlerin İslami unsurları içerdiği açıkça görülmektedir. Kuşeyri Risalesinde (1889) bu durumu *fütüvvetin aslı daima dini gözetmek, sünnete uymak ve Allah'ın Peygamberine emrettiği şeye tabi olmaktır* şeklinde ifade etmektedir.

Fütüvvet teşkilatı Abbasi Halifesi Nasır Li Dinillah (1180-1225) zamanında güçlenmiş, diğer Müslüman toplumlara yayılmaya başlamıştır. Anadolu Selçuklu hükümdarı I. Gıyaseddin Keyhüsrev (1205-1211) zamanında Evhadüddin Kirmani, Muhiddin İbn-i Arabi ve Şeyh Nasruddin Ebu-l Hakayık Mahmud b. Ahmed El Hoyi/Ahi Evran (1171-1261) Anadolu'ya gönderilmiştir (Bayram, 1995: 30; Ünsür, 2020/a: 306-307). Fütüvvet teşkilatının ahiliğe evrildiği/ahilik olarak tanımlanmaya başladığı 13. yüzyıldan itibaren üst düzey devlet adamları (padişah/sultanlar) ile ilim ve ticaret erbabının da teşkilata katıldığı, bu nedenle de ahiliğin itibar ve statüsü yüksek bir kurum haline geldiği görülmektedir (Çağatay, 1997: 44; Tabakoğlu, 2008: 43). Ahilik Anadolu'da I. Alaaddin Keykubat (1220-1237) zamanında belirgin bir

etkinlik kazanmış şehir, kasaba ve köylerde örgütlenerek siyasi, sosyal, kültürel ve iktisadi hayata damgasını vurmuştur. Bu durum Osmanlı Devleti döneminde de devam etmiş, 13-20. yüzyıl arası günümüz ifadesiyle bir *Anadolu Esnaf ve Sanatkârlar Birliği* olarak faaliyet göstermiştir. Ahlak, sanat ve misafirperverliğin uyumlu bir bileşimi (TESK, 1973: 27) olarak ifade edebileceğimiz ahilik kazandığı saygınlık ve beğeni sayesinde yüzlerce yıl iş hayatı yanında sosyal yapının güçlenmesi ve istikrarında önemli roller oynamış, yeniçerilik, tesanüt (dayanışma) sandıkları, sendika, kooperatif vb. askeri-sivil pek çok organizasyonun oluşumuna da kılavuzluk etmiştir.

Özetle; ahilik, özünü İslam'ın temel değerlerinin oluşturduğu, ahlaki değerlerin başta çalışma hayatı olmak üzere hayatın bütün alanlarına yayılması ve etkin kılınmasına zemin hazırlayan bir sistem olarak değerlendirilebilir. Sistemin orijinal şekliyle uygulandığı dönemlerde yönetim/siyaset, eğitim, çalışma hayatı ve sosyal hayat üzerindeki etkinliği, statüsü ve performansının oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Ünsür, 2020/a: 309).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

İnsan yeryüzünün en değerli varlığıdır. İslam dini temel kaynakları olan Kur'an-ı Kerim ve Hadislerde bu anlayış dikkat çeker (*Andolsun, biz insanoğlunu şerefli kıldık*, İsra Suresi, 17:70). Bu anlayış/farkındalık diğer alanlarda olduğu gibi, iş hayatında da büyük önem taşır. İş hayatında insan kaynağı; örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlandığı iş gücüdür. İKY ise; örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi ve çalışan beklentileri/ihtiyaçlarının karşılanmasında, insan unsurunun çevre ile uyumlu, yasalara ve ahlaki değerlere uygun şekilde etkin sevk ve idaresi ile bu kapsamda yürütülen faaliyetleri ifade eder (DeCenzo vd., 2017: 30; Mondy, 2017: 4; Stone, 2005: 4). İKY aynı zamanda yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için gerekli tüm unsurları içerir (Barutçugil, 2004: 32). İnsan kaynakları yönetimi iki esasa dayalıdır. Bunlar; işletme hedeflerinin gözetilmesi ve bu amaçla insan kaynağının etkinliği ve verimliliğinin sağlanması ile çalışan beklentileri ve bunların karşılanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 2-3). Bunların dengelenmesi ile İKY'nin etkinliği sağlanabilir. Bunun için uygun plan ve yaklaşımlar oluşturmak ve uygulamak gerekir (Dransfield, 2000: 3). İKY sürecin en kıymetli ve fonksiyonel aktörüdür. Kapitalist Batı toplumlarında yönetimde insanı önceleyen İslam'ın aksine örgüt/iktisadi değerlerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir (Wright, 1994: 147). Bu anlayış ise yaşanan yönetim sorunlarının başlıca nedeni durumundadır. Günümüzde işyerlerinde yaşanan sorunların temelini ahlaki değerlerle örtüşmeyen yönetim yaklaşımlarının oluşturduğu hususunda yaygın bir kanaat bulunmaktadır (Andrews, 2005: 71; Hamel & Breen, 2007: 22). Aslında işveren-çalışan ilişkileri bir ortaklık ilişkisidir (McHugh, 1992: 61). Bu anlayış örgütsel ilişkilerin insani çerçevede yürütülmesi, çatışma

risklerinin bertaraf edilmesi, sorumluluk alma arzusunun yükselmesi ve bu suretle de başarı düzeyinin yükselmesine zemin oluşturur.

Karmaşık iş ilişkilerinin yaşandığı günümüzde İKY uygulamalarının temel amacı, ahlaki ilkelere uygun sorunsuz bir yönetim tarzı ortaya koymak ve çalışanların kuruluşa bağlılığını arttırmak olmalıdır. Ahlaki değerlere dayalı bir yönetim tarzı organizasyonlarda bağlılık, inanç, güven, coşku, mutluluk ve heyecan oluşturur. İşyerlerinde ahlaki değerlere uygun bir yönetim için yöneticiler ahlaki bireylerden seçilmeli, buna uygun olarak yetiştirilmeli, ahlaki değerlerin açıkça tanımlandığı ve benimsendiği bir ortam oluşturulmalı, bu durum ahlaki performansı destekleyen politikalar ve uygulamalarla desteklenmeli ve güvence altına alınmalıdır (Ünsür, 2019: 100-101). Organizasyonların başarı ve yüksek performansının ardında yönetim sürecini destekleyen ahlaki değerler ile davranış modellerinin olduğu bilinen bir gerçektir (Ştefanescu & Doval, 2010: 36-38; Ünsür, 2020/b: 239-288). Temelinde bütün ahlaki unsurları barındıran İKY değerlerinin başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Ünsür, 2019: 105-108):

- İyi niyet,
- Dürüstlük,
- Adalet,
- Liyakat ve ehliyet,
- Dengeli/ölçülü davranış,
- Hoşgörü/bağışlayıcılık,
- İş birliği, dayanışma ve yardımlaşma,
- Güven,
- Sorumlu davranış,
- Mahremiyet,
- Kardeşlik duygusu/uhuvvet,
- Kul hakkını gözetme,
- İstişare...

Başta İK yönetici/ profesyonelleri olmak üzere bütün yöneticilerin bu değerleri göz önünde bulundurarak ortak çaba ile etkili bir İKY sistemi oluşturmaları ve sürekli geliştirmeleri gerekir. Etkili bir İKY sistemi oluşturabilmek için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 34-36):

- Geleceği öngörebilmek (vizyon),
- Yüksek performanslı/yetenekli kişileri organizasyona çekmek (organizasyonu cazibe merkezi hâline getirmek),
- Mevcut performansı geliştirmek (eğitim ve geliştirme),
- Yüksek performansı özendirmek (cezbetme, ödüllendirme),
- Yüksek performansı korumak (nitelikli çalışanları elde tutma),
- Başarı için değişmek ve değiştirmek (gerekli değişimleri zamanında yapma),
- Gelecek için yüksek performansa odaklanmak gerekir.

Etkili bir İKY için bireysel ahlak yanında örgütsel ahlaka da ihtiyaç duyulur. Örgütsel ahlak; iş yerlerinde ve iş ilişkilerinde, ahlaki kurallara uygun davranılmasını ifade eder (Bikun, 2004: 13-20; Erdoğan, 2018: 141). Örgütsel ahlak; sorumluluk ve hesap verebilirlik anlayışı, güvene

dayalı ilişkiler, katılımcı yönetim anlayışı ve istişare ile güçlü iletişim ve çalışma ilişkileri gerektirir (Sadeq, 2018: 51-53). Örgütsel ahlak bireyi ve örgütü diğer paydaşlar karşısında saygın ve etkili kılar. Örgütsel ahlak örgütsel bağlılığı da beraberinde getirir. Örgütsel bağlılık ise bireyin örgüt değer ve hedeflerine olan inancını, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için harcadığı çaba ile örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunu ifade eder (Hunt & Morgan, 1994: 1568-1572). Örgütsel bağlılık bireysel çıkarların önüne geçen adanmışlık ve duygusal bir bağlılığı da ifade eder. Örgüte karşı adanmışlık ve duygusal bağlılığın da ifadesi olan örgütsel bağlılık örgütsel amaçları benimseme, katılımcılık ve örgütte kalma isteğini belirlemede en önemli faktördür (Durna & Eren, 2005: 210).

İKY hedef ve beklentilerini karşılayabilmek için ilgili süreçler ahlaki ilkelere uygun yönetilmeli, buna uygun politikalar ve iklim/ortam oluşturulmalıdır. İyi bir işin, ahlaki değerlere dayalı yönetim anlayışının bulunduğu işyerinde gerçekleştirilen meşru faaliyetler olduğu asla unutulmamalıdır (McHugh, 1992: 70). Bu tür politika/yaklaşımlar örgütsel ortamı başta çalışanlar olmak üzere bütün paydaşlar açısından cazip hale getirir. Bu konuda işveren ve İKY profesyonel/yöneticileri sorumlu davranmalıdır.

2. Ahilikte İnsan Kaynakları Yönetimi İzleri

2.1. Ahilik Sisteminde Çalışma Anlayışı

Temelini fütüvvetnamelere yansıtılmış şekliyle İslam dini değer ve prensiplerinin oluşturduğu ahilikte kişinin sevebileceği ve kendini geliştirebileceği, kabiliyetine uygun bir işte çalışması zorunluluk (Kütükoğlu, 1986: 56) olarak görülmüştür (*Allah iş ve meslek sahibi mü'mini sever*, Taberani, 1415: 380). İslam'ın çaba sarf edilerek elde edilen kazancı yüceltmesi- (*İnsan için ancak çalışmasının karşılığı vardır*, Necm Suresi, 53:39; *Hiç kimse kendi el emeğinden daha hayırlı lokma yememiştir*, Buhari, Büyü, 15) bu anlayışın temelini oluşturur. Esnaf/sanatkarın dükkanında asılı El Kasibu Habibullah (El emeği ile helalinden kazanan Allah'ın sevgisini kazanır) levhaları bunun delilidir.

Ahi fütüvvetnemelerinde emek sarf ederek helalinden kazanmanın peygamberlerin yolu olduğu, bir iş ve meslek sahibi olup mesleğinde ihtisaslaşmak suretiyle nitelikli üretim yapmanın Allah'ın rızasını kazanmada önemli yeri bulunduğu sıkça vurgulanmıştır (*Kul rızkın Allah'tan bildikten sonra ictihad edip talebinden imtina ede. Rızkın Allah'tan görüp kesbi sebep bile. Muhakkak rızık Hüda'dandır. Kesb farzdır. Kesbi farz bilmeyenin kazancı helal değildir. Eğer kesb farz olmasa enbiya ve evliya kesb için uğraşmazdı*, Anonim, vr/s. 129/a).

Ahilikte sanatkârlık/el işçiliği önemli bir değer olarak görülmüştür. El işçiliği, bilgi ve yeteneğin yanında sabır gibi erdemleri de gerektirdiğinden sahibini kanaat, sabır ve tevekkül gibi erdemlere yönlendirerek eğitici ve nefsi arzuları kontrol altına alıcı bir fonksiyona

sahiptir (Ünsür, 2020/a: 310). Mevlâna Cami, el işçiliğinin nefsin terbiye ve ıslahı için bir törpü olduğunu ifade etmiştir (Ülgener, 2006: 95).

Ahilikte üretimde kantiteden (miktar) ziyade standartlara uygunluk ve kalite ön planda tutulmuş, ürünün mesleğin yüzünü ağartacak mükemmellikte olması hedeflenmiştir. Rekabet yerine dayanışmanın esas alındığı sistemde yalnızca daha iyisini üretmek teşvik edilmiş ve ödüllendirilmiştir (Çağatay, 1997: 99-105; Şimşek, 2000: 185-186; Ülgener, 2006: 103). Japonların *kaizen* ile günümüz *inovasyon* anlayışına benzer düşüncenin yönetim ve üretim sürecine hâkim olduğu söz konusu dönemden günümüze intikal eden el emeği göz nuru ve üstün beceri ürünü eserlerde bu anlayışın akisleri açıklıkla görülebilmektedir.

Fütüvvetnamelerde her ahinin mutlaka bir işi/mesleğinin olması gerektiği vurgulanmıştır (Gülerman & Taştekil, 1993: 50; Ülgener, 2006: 96). İş ve meslek sahibi olmayan kişinin ihtiyaçlarını meşru olmayan yollardan karşılama riski bu anlayışın pekişmesinde önemli rol oynamıştır. İş ve meslek sahibi olmanın kişinin hem dünya hem de ahiretini mamur edeceği ve dengede tutacağı inancı sistemin temel dinamiğini oluşturmuştur (*Sizin en hayırlınız dünyası için ahiretini, ahireti için de dünyasını terk etmeyeninizdir*, Ramuz-ul Ehadis, 1982: 282). Buna göre ahi işinde sebat etmeli, mesleğini bütün bağlılık ve konsantrasyonu ile üstad/ustasından öğrenmeli, bu konuda azami çabayı göstermelidir. Aksi takdirde çalışmalarının sonucu beyhudedir (Bayram, 1995: 55). Ahilikteki istihdam anlayışını benzeri şekilde sürekli eğitim ve *uzun süreli istihdam* olarak Japonlarda da görmek mümkündür.

Ahilikte temel politikaları ve kuralları aynı olmakla birlikte her sanat dalı ve kadememin kendine mahsus örf ve âdetleri ile merasim, davranış ve yaşayış kurallarının bulunduğu görülmektedir. Ahilik anlayışına göre toplumun huzur ve refahı için ihtiyaç duyulan meşru bütün meslek/sanatların yaşatılması şarttır. Bunun için her ne gerekiyorsa mutlaka yapılmalıdır.

Ahilik anlayışında aynı mesleği icra eden esnaf/sanatkârın belirli lokasyonda toplanması esas alınmıştır. Büyük şehirlerde açık ya da kapalı *çarşılar* oluşturulmuştur. Kayseri’de oluşturulan *sanayi sitesi* (Bayram, 1995: 51-52; Ekinci, 1989: 46) bu konuda önemli örneklerdendir. Belirli esnaf/sanatkâr grubunun oluşturduğu bu *çarşı/mahalleler* yakınında cami ve zaviyeler de oluşturulmuştur. Ahilik kültüründe cami ve zaviyelerin eğitici fonksiyonlarının üst düzeyde olduğu görülmektedir.

2.2. Ahilik Sisteminde İKY Temel Fonksiyon/Süreçlerinin Yönetimi

Ahilikte çalışma ilişkileri İslam ahlakı değerleri üzerine inşa edilmiştir. Bu durum İKY politikalarının oluşturulması dâhil tüm faaliyet, ilişki ve süreçleri kapsar. İKY süreç/fonksiyonları buna göre planlanır ve yönetilir. Bunun sonucu oluşan manevi ortam/iklim işyerini tüm paydaşlar açısından cazibe merkezi haline getirir. Ahilikte İKY’nin amacı meslekte ihtisaslaşmadan öteye bireysel ve örgütsel anlamda ahlaki

davranış kazanmayı ifade eder. Ahlaki davranış bireysel ve örgütsel başarının da anahtarı durumundadır (Ünsür, 2019: 103-105).

Ahilik sisteminde çalışma ilişkileri günümüzde olduğu gibi çıkar temelli değil karşılıklı güven ve sadakate dayalı olarak yürütülmüştür. Bu yönde pusula ise İslam ahlakı olmuştur. Bu durum fütüvvetnamelerle uygulama örneklerinde açıkça görülmektedir.

2.2.1. Seçme ve İşe Alma

Seçme ve işe alma, işyerlerinin belirli zaman dilimlerinde faaliyet alanlarına uygun yetkinlik ve niteliklere sahip bireyleri belirleyip/bulup işyerine kazandırma sürecidir (Bingöl, 2010: 201; Mondy, 2017: 110). Adaylar için ise en uygun iş ve işyerini araştırma ve bulma bu sürecin bir diğer yönünü oluşturur. Bu nedenle seçme/işe alma ya da uygun işi bulma İKY'nin en kritik süreci olarak değerlendirilir. Bu anlayışın ahilik uygulamasında da etkili olduğu görülmektedir. İşe alınacaklarda kabiliyet olarak işe uygunluk yanında *ahlaki yeterlilik* de aranmış, hatta ön plana çıkarılmıştır. Bu nedenle işe alımlarda adayın ahlaki yeterliliği üzerinde kapsamlı araştırmalar yapıldığı, nihai kararın da ona göre verildiği görülmektedir. Günümüz güvenlik araştırmasına benzer bu araştırma sürecinin bazen uzun zaman alabildiği bilinmektedir (Ekinci, 1989: 25).

Ahilik sistemi kişiye değer verme (onurlandırma) ve onu sürekli motive etmeyi prensip edinmiş, işe girişten usta olup dükkân açma ruhsatı elde edinceye kadarki bütün süreçleri törenlerle desteklemiştir. İşe ilk girişte şerbet içme (şurb), şed/peştamal kuşanma, şalvar giyme uygulaması bunlardandır (Kazıcı, 1988: 541). Esnaf birlikleri (*dâhili üyeler*) yamak, cıрак, kalfa ve ustalardan oluşmuştur. İşe başlamada olduğu gibi terfilerde de liyakat ve ehliyet şartı aranmıştır. Bu husustaki yaklaşımlarının temelini *Allah size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi emreder* (Nisa Suresi, 4:58) ayeti oluşturmuştur. Ayete göre hak edene hakkını vermek, bu konuda adil olmak (liyakati gözetmek) Müslüman insan (ahi)'nin temel görevidir (Karaman vd., 2020, 81-83). Ahilikte işyeri açabilmek belirli kurallara bağlanmıştır. Liyakat ve ehliyet bunların başında gelir. İşyeri sayısı ve üretim kapasitesi ihtiyaca göre belirlenmiş, arz-talep dengesi planlamada özenle gözetilmiştir. Sisteme dâhil olacak kişilerde (cıраklar) fütüvvetnamelerde yer alan prensiplerden en az 140 tanesini bilmesi ve benimsemiş olması şartı aranmıştır. Kariyer gelişimine göre (kalfalık, ustalık) bu konudaki beklenti ve sorumluluk düzeyinin de arttırıldığı görülmektedir. Fütüvvetnamelerde *vefa, doğruluk, güven, cömertlik, tevazu, ihvana nasihat etme ve onları doğru yola sevk etme, affedici olma, tövbe* mutlaka sahip olunması gereken ortak değerler olarak sayılmış; *içki, zina, yalan, gıybet, hile* vb. davranışlar ise meslekten atılmayı gerektiren sebepler olarak sıralanmıştır (Kazıcı, 1988: 541).

Ahilik sistemi kişileri yeteneklerine uygun iş/mesleklerle buluşturma, gerekli bilgi, deneyim ve motivasyonla destekleme, yeteneklerin

sergilenmesine fırsat verme bakımından (İslami değerler/dinamiklerle bezenmiş, özgün) sade ancak etkili bir İKY modeli olarak görülmektedir.

2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, çalışanların yetkinlikleri ile örgütsel performansı geliştirmeye yönelik planlı çabaları ifade eder (Çetin vd., 2015: 93; Mondy, 2017: 166; Noe, 1999: 4). Bunun sonucu bireyin işini daha iyi yapma yeteneği gelişir, özgüveni artar ve performansı yükselir.

Bireysel ve örgütsel açıdan maddi ve manevi gelişimi bütünleşik olarak ele alan ahiliği aynı zamanda bir eğitim-öğretim örgütlenmesi olarak tanımlamak mümkündür. Eğitimler ücret ve kariyer sistemi ile de ilişkilendirilmiştir. Eğitimlerle dindar, ahlaklı, mesleğinde yetkin, kendisini sürekli geliştiren, sorumluluk duygusuna sahip iyi bir iş insanı ve iyi bir yurttaş yetiştirmek hedeflenmiştir (Ünsür, 2020/a: 314). Dünya-ahiret dengesini (*Sizin en hayırlınız ahireti için dünyasını, dünyası için de ahiretini terk etmeyeninizdir*, Ramuz-ul Ehadis, 1982: 282) esas alan bu sistemde eğitim bilgi ve ahlaki açıdan kişisel ve mesleki gelişimi ifade eder. Meslek eğitimi sadece üretimi değil, aynı zamanda pazarlama ve satış erkân ve adabını da kapsar.

Ahilikte mesleki başarının temelinde erken dönemde (on yaş altı) başlayan genel ve beceri eğitimleri ile birlikte *ahlak eğitimi* de önemli rol oynamıştır. Genel geçer olan bu anlayışın günümüz işletmeleri için de başarı ve sorun çözüme kritik faktör olduğunda şüphe yoktur. Yapılan araştırmalar, kapitalizmin de etkisiyle ahlaki açıdan sorunlar yaşayan günümüz işletmelerinde, ahlak temelli eğitim programları ile desteklenen güçlü ahlak kültürünün ahlaki olmayan tüm davranışlarda %75'lik bir azalmaya neden olduğunu göstermektedir (DeCenzo et al., 2017: 20).

Ahilik sistemi eğitimleri *iş başı ve iş dışı* olarak tasnif edilebilir. Eğitimlerin birbirini bütünleyici bir niteliğe sahip olduğu görülmektedir. İşbaşı eğitimlerini bu günkü formen nezaretinde yapılan eğitimlere benzetmek mümkündür (Uçkun vd., 2018: 1027). İş dışı eğitimlerin ise *zaviyeler* ile *mektep* ve *medreselerde* gerçekleştirildiği görülmektedir. Kırsal kesimlerde ise bu fonksiyonu *yaren evlerinin* icra ettiği görülmektedir. Ziyafet ve üç günler toplantıları (TESK, 1973: 61-64) gibi günümüz işyeri-mekân dışı/açık hava (outdoor) etkinliklerine benzer etkinliklerin de rahatlatıcı niteliği yanında eğitici fonksiyonu olduğu bilinmektedir. Her biri plan ve program dâhilinde yürütülen bu faaliyetlerde katılımcıların yaş, statü/unvan, bilgi düzeyi vb. göz önünde bulundurulduğu, ihtiyaç analizleri yapıldığı ve eğitimlerin etkinliğine yönelik değerlendirmelerin ise ihmal edilmediği anlaşılmaktadır (Ünsür, 2020/a: 315-317). Mesleki konuları içeren eğitimler işbaşında uygulamalı olarak gerçekleştirilirken sosyal ve kültürel eğitimler zaviyeler, medrese/mektep, cami, yaren evleri gibi ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Terfi törenleri de eğitici özelliği bulunan etkinlikler arasında yer alır. Onurlandırma ve ödüllendirme amaçlı bu toplantılarda

genel ve meslek ahlaki değerleri ile bunlara uymanın öneminin hatırlatılır, birtakım öğütlerde bulunulurdu. Eğitim ortamları ve bunlara erişimin her yönüyle beklentileri karşılayabilecek düzeyde olduğu görülmektedir. Eğitimlere katılım için ustanın şahitliği ve güvence vermesi şart kılınmıştır. Eğitimlerde dini, ahlaki, edebi, öğütsel eserlerle menakıb, siyer-i nebi gibi kitaplar okunur, sohbetler yapılırdı. Zaviyelerde okuma-yazma, Kur'an-ı Kerim, edebiyat, Türkçe ve Arapça dilbilgisi, güzel yazı ve musiki gibi dersler de verilirdi. Divan edebiyatı şairi Baki (1526-1600)'nin de bir saraç çırağı iken bu eğitimlerden geçtiği bilinmektedir (Ekinci, 2008:78). Eğitim faaliyetleri alanında uzman kişilerce yürütülmüştür. Zaviyelerde ders verenlere *muallim ahi/pir* ve *emir* denilmiş, buralarda şehrin kadısı ve müderrisler gibi üst düzey zevat da ders vermişlerdir (Köprülü, 1981: 402). Zaviyelerde verilen derslerin ortam/atmosfer etkisi nedeniyle medreselere göre daha verimli olduğu görülmektedir.

Eğitimin etkinliği sadece eğitimci ve ortama değil, aynı zamanda kullanılan materyal ve yöntemlere de bağlıdır. İslam ideal ve uygulamalarını esas alan ahilikte Hz. Muhammed (SAV)'in kullandığı, günümüzde de kullanılan yöntemlerin tercih edildiği görülmektedir. Dikkat çekici ifadelerle söze başlama, konuya uygun üslup ve ifadeleri tercih etme, tedric (görece), kıssalardan yararlanma (vak'a), benzetme (teşbih), karşılaştırma (mukayese), örnek alma (rol-model), isticvab, tekrar vb. bu yöntemlerin başlıcalarındandır (Kandemir, 1979: 373-400; Kaya, 2013: 47-49). Ayrıca günümüzde uygulanan aktif öğrenme, öğrenci merkezlilik, okul dışı eğitimi gibi yöntemlerin de kullanıldığı görülmektedir

Ahilik teşkilatı/mesleğine ilk intisap edenlere mesleki ve ahlaki eğitimleri için *yol arkadaşı/yol atası* ismiyle anılan kişiler görevlendirilir, bu kişiler nezaretinde gerçekleştirilen eğitimler neticesinde *ahi* unvanı kazanılırdı. Teşkilat/mesleğe ilk girenlere günümüzdeki oryantasyon eğitimine benzer eğitimler verilir, çalışma arkadaşları ve çevre tanıtılır bilahare işe başlatılırdı. Bu sürede kendisine ücreti de ödenirdi. Çıraklık eğitimi için medrese/mekteplerde de bölümler mevcuttu (Tabakoğlu, 2008: 43-45; Yeşil vd., 2020: 84-86).

Teşkilat olarak eğitime verdiği önem ve bu alandaki maddi/manevi yatırımları göz önünde bulundurulduğunda, ahiliğin devletin eğitim yatırım maliyetlerini büyük ölçüde üstlenmiş bir sivil toplum kuruluşu olduğu söylenebilir.

2.2.3. Ücret Yönetimi

Ücret; bedeni ya da fikri emeği ile üretime katkısı karşılığında emek sahibine (çalışan) ödenen bedeldir. Başka bir ifade ile işyerinin kâr ve zararına bağlı olmaksızın işverenin emek sahibine üretilen malın satışını beklemeden ödenen ve miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir (Zaim, 1997: 196-197).

Ücretin belirlenmesinde *adalet* (emeğin hakkını verme), *ihsan* (hak edişin üzerinde yapılan ödemeler/sosyal yardımlar) ve *uhuvvet* (işçi-işveren ilişkilerinde kardeşlik anlayışı) kavramları esas alınmalı, çalışanın yetenek, bilgi, beceri ve deneyimi, harcadığı emek, işin süresi, işin niteliği vb. göz önünde bulundurulmalıdır. Ücretler çalışanın saygınlığını ve insanca yaşamasını sağlayacak düzeyde olmalıdır (eş-Şerif, 1986: 240-259; Karaman, 1981: 54).

Ahilik sisteminde, diğer alanlarda olduğu gibi, ücret politikalarının esnaf birliği tarafından belirlendiği görülmektedir (Tabakoğlu, 2008: 43). Mesleki bakımdan gelişen ve beklenen ahlaki olgunluğa erişen ahinin ücreti de buna paralel olarak arttırılmakta idi.

Ücretlerin hakkaniyetin gözetilerek adaletle belirlenmesi ve piyasa şartlarına uygunluğu önemlidir. Ayrıca ücretlerin birtakım sosyal destek programları (sosyal paket, giyim, yakacak, temizlik malzemesi, bayram ikramiyeleri vb.) ile desteklenmesi çalışan motivasyonu, güven, bağlılık, iş verimliliği vb. açısından önemlidir. Ahilik modeli uygulama dönemi geneline bakıldığında ücretlerin piyasa şartlarına (satın alma gücü) göre iyi düzeyde olduğu görülmektedir (Çağatay, 1997: 105-110; Ünsür, 2005: 582). Ücretleme politikasının temelini ise sosyal ücret anlayışı oluşturmuştur. Bu kapsamda barınma (evi olmayanlara), iaşe, yakacak vb. ayni/nakdi ödeme/yardım uygulamalarının mevcut olduğu bilinmektedir.

2.2.4. Performans Yönetimi

Performans; yapılan iş, uygulama, icraat, başarıma arzusu, başarı demektir. Örgüt ve çalışanların verimliliğini hedeflenen düzeye çıkarmayı amaçlayan bir süreci ifade eder. Performans yönetimi yönetici ve çalışanın beklentilerini birbirine aktardıkları, yönetimin desteği ile planlanan hedeflere ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri bildirim sağladığı ve sürecin sonunda değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Mondy, 2017: 198; Uyargil, 2017: 3). Performans değerlendirmesi çalışanın işe/işyerine sağladığı katma değer belirlenmesi ve buna göre gelişiminin sağlanmasında önemli bir araçtır.

Performans kriterleri sadece iş sonuçlarını değil, aynı zamanda ahlaki değerlere ilişkin unsurları da içermelidir. Ahilikte davranış ve üretim standartları performans kriterlerinin temelini oluşturmuştur. Bu konuda oldukça titiz davranıldığı, aksine davranış ya da performansın sistem dışı bırakılma (işten atılma/meslekten men) gibi cezai müeyyidelerle sonuçlandığı bilinmektedir. Ustalar için kalfalar, kalfalar için çırak ve yamaklar yetiştirme durumunun da başlıca performans kriterleri arasında yer aldığı, ayrıca ustalara işyeri açma izni verilmesinde çıraklık ve kalfalık performansının gözetildiği görülmektedir (Ekinci, 1989: 41).

Performans verileri başta çalışanın bireysel ve mesleki gelişimi için planlama sürecinde olmak üzere ücretleme ve kariyer planlamada kullanılması gereken önemli bilgilerdir. Ahilik sistemi bu bakımdan

değerlendirildiğinde sürecin başarılı şekilde yönetildiğini söylemek mümkündür.

2.2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer; bireyin hayatında yer alan işle ilgili tecrübeler dizisidir (DeCenzo et al., 2017: 196; Klatt et al. 1985: 381). Kariyer yönetimi, diğer İKY süreç/fonksyon ve faaliyetlerini de içine alan, bireyin ilgi ve yetenekleri ile örgütsel fırsatların eşleştirilmesi suretiyle bireysel ve örgütsel başarı elde edilmesini hedefleyen ve süreklilik gerektiren faaliyetler bütünüdür (Erdoğan, 2003: 15; Dündar, 2013: 270).

Ahi esnaf birliklerinde çalışanlar *yamak*, *çırak/yiğit*, *kalfa* ve *usta/üstat* unvanına sahiptiler. İşe alımda olduğu gibi yükselmeye de *liyakat* ve *ahlaki olgunluk* en önemli kriter olarak belirlenmişti. Bu konuda kurallar ve teamüllere göre hareket etmek her düzeyde herkes için zorunlu idi (Ülgener, 2006: 106). Ustalığa yükseltme ve dükkân açma merasimleri ortalama beş-altı yılda bir yapılır, dükkân açma izni piyasada oluşan talebe göre esnaf şeyhinin isteği ile kadılık makamı tarafından verilirdi. Meslek erbabının işsiz kalmasına fırsat vermemek için dükkân sayısı ve üretim araçlarının sınırlandırıldığı görülmektedir (Tabakoğlu, 2008: 44).

Ahilik İKY sisteminde kariyer yönetimi güçlü bir şekilde performansla ilişkilendirilmiş, kariyer basamaklarında ilerleyiş maddi ve manevi performansa bağlı kılınmıştır. Basamağın en altında *yamaklar* bulunmakta idi. On yaş altı bireylerden oluşan yamaklar iki yıllık yamaklık dönemini başarı ile tamamlaması halinde törenle *çıraklığa* terfi ettirilirdi. Çıraklık dönemini her yönüyle başarı ile tamamlayanlar ise ustasının icazeti ile kalfalık sınavına girer, başarılı bulunması halinde *kalfalık* unvanını elde ederdi. Çıraklık süresi genellikle 1001 gün olarak belirlenmişti. Ancak kuyumculuk gibi incelikli mesleklerde bu sürenin yirmi yıla kadar uzayabildiği görülmektedir (Şimşek, 2000: 28). Kalfalık süresi ise asgari üç sene idi. Bu sürede beklenen başarıyı sergileyen, en az üç çırak yetiştiren ve nihai olarak sunduğu eseri ustalar meclisince değerli bulunan kalfaya *usta/üstat* unvanı verilirdi. Ayrıca, usta olabilmek için kalfalık süresince hakkında hiç şikâyet bulunmaması, kendine verilen görevleri gereğince yerine getirmiş olması, geçimli/uyumlu olması, mesleğine bağlı olması, müşterilere karşı iyi davranması, dükkân açma izni verildiği takdirde kendisi hakkında maddi ve manevi bakımdan başarılı olabileceği kanaati oluşması gibi performans kriterleri bulunmakta idi (TESK, 1973: 68). Düzenlenen törende esnaf şeyhinin peştamal kuşatmasıyla da bu süreç tamamlanmış olurdu. Ancak kariyer süreci burada sona ermeyip *esnaf şeyhliğine*, hatta en üst merteye olan *seyh-ül meşayihliğe* (bütün esnaf birliklerinin başkanı) kadar yükselebilmek de mümkündür (Tabakoğlu, 2008: 43).

Ahilikte terfi için sadece mesleki yeterlilik kâfi görülmemiş, dürüstlük, haram-helal konusunda duyarlılık, müşteriyi aldatmamak gibi ahlaki erdemler de gözetilmiştir (Sevinç, 1992: 103). Görev unvanı ne olursa olsun mesleki ve ahlaki bakımdan beklenen performansı

gösteremeyenlerin ise işten çıkarıldığı bilinmektedir. Terfi sürecinde önemli kişilerin katılımıyla gerçekleştirilen törenlerin söz konusu birey ile işinde yükselme arzusunda olan diğer çalışanlar bakımından teşvik ve motive edici önemli bir fonksiyona sahip olduğu görülmektedir.

2.2.6. Koruma (İş Sağlığı ve Güvenliği)

Sağlık; çalışanların fiziksel ve duygusal hastalıklarının bulunmaması, güvenlik ise; çalışanların işten kaynaklanan kazalar sonucu yaralanmalardan/ölümlerden korunması demektir (Mondy, 2017: 278). İş sağlığı ve güvenliği (İSG) ile ilgili sorunlar yönetim yaklaşımları, çalışma şartları, ortam ve çalışan davranışlarındaki tutarsızlık, duyarsızlık ve önleyici tedbirlerin yeterli olmaması ya da alınmamasından kaynaklanır.

Ahilik modelinde büyük ölçüde risklerden arındırılmış olması ve ilişkilerin kardeşlik/baba-evlat, manevi sorumluluk temeline dayalı olması nedeniyle işyerlerinin İSG bakımından hijyenik olduğu, çalışanların her yönden sağlığı ve güvenliğini olumsuz etkileyebilecek tutum ve davranışlardan kaçınıldığı, işyeri sahibi/ustaların bu konuda duyarlı davrandığı söylenebilir.

Çalışanların korunması sadece onların sağlık ve güvenlik bakımından gözetilmesini ifade etmez. Aynı zamanda onların işyerlerinde maddi ve ruhsal bakımdan bütünlüğünün korunması yanında işyeri dışındaki yaşamı ile ilgili ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaya da gerektirir. Ahilik sisteminde uhuvvet ve dayanışma ilkesinin gereği olarak bu yönde önemli organizasyonlar oluşturulduğu görülmektedir. Her birliğin *orta sandığı, esnaf sandığı, esnaf vakfı* olarak isimlendirilen yardımlaşma ve dayanışma organizasyonları vardı ve ihtiyaçlar buralardan karşılanırdı. Teşkilat üyesi iken herhangi bir nedenle çalışamayacak duruma gelenlere harici üyeler denilirdi. Bunlar emekliler (yaşları nedeniyle çalışamayacak duruma gelmiş ustalardır, dükkânları kalfaları tarafından işletilir, kazançları devam eder), güçsüzler ile engelli ve hasta olup çalışamayacak durumda olanlardır. Sisteme üye olduğu halde güçsüzlüğü, engeli ya da hastalığı nedeniyle çalışmayıp bir kazançtan yoksun olanlara esnaf sandığından düzenli yardım yapılır, buna esnafın bireysel yardımları da dâhil olurdu (Ekinci, 1989: 26-27; Soykut, 1978: 96-97; TESK, 1973: 67).

3. Sonuç

Ahilik sisteminde ahlaki değerlerin bireysel, iktisadi ve sosyal hayatın bütün evrelerinde olduğu gibi İK süreçlerinin yönetiminde de titizlikle gözetildiği ve uygulandığı, elde edilen başarıların ise buna endeksli olduğu görülmektedir. İK süreçlerinin tamamı insanı merkeze alan, ona değer veren ve değer katan bir yaklaşımla yönetilmiş, bunun sonucu hem kişisel hem de örgütsel gelişim ve başarı elde edilmiştir. Bu nedendir ki günümüzde adı geçen modelin başarı nedenleri farklı boyutlarıyla araştırmalara konu edilmektedir. Günümüzde sıklıkla yaşanan İKY sorunlarının temelini işverenlerin iktisadi beklentilerinin (kâr arzusu) İK

değerleri üzerine çıkarılmış olması ile yönetimde ahlaki değerlerin göz ardı edilmesinin oluşturduğu bilinmektedir. Bu tür anlayış ve yaklaşımların İKY açısından ortaya çıkardığı sorunlar ise şu şekilde sıralanabilir (Ünsür, 2019: 108-109);

- Temel insan haklarına yönelik ihlaller,
- Fırsatlardan eşit yararlanamama,
- Ayırıcı/kayırmacı yaklaşımlar, ön yargılar,
- Çıkar çatışmaları,
- Haksızlık olarak değerlendirilebilecek uygulamalar (iş yüklerinin dağıtımı, ücretlerin zamanında ödenmemesi, eksik ödemeler vb.),
- Kişisel, örgütsel ve toplumsal değer yargılarını yok sayma/önemsememe,
- Mahremiyete (özel yaşamın gizliliği) yönelik hak ihlalleri,
- Standart yaklaşımlar (kişi ve iş yeri farklılıklarının gözetilmemesi),
- Güven duygusunun zedelenmesi,
- Sağlık ve güvenlik sorunları (iş kazası ve meslek hastalıkları, risk yönetimindeki eksiklikler) vb.

Ahilik sistemi İKY uygulamalarına bakıldığında, yukarıda sıralanan sorunların oluşmasını önleyici tedbirlerin alındığı, fütüvvetnamelere buna yönelik prensipler konulduğu görülmektedir. Bunları kişi (çalışan) ve örgüt (işyeri/işveren) yükümlülükleri olarak iki kategoride değerlendirmek mümkündür.

Bireysel yükümlülükler;

- Yetenek/yetkinliklere uygun meşru bir iş ve mesleğe sahip olmak (bu yolun peygamberler yolu olduğu inancı ile hareket edilmiş, her türlü destek sağlanmıştır),
- Usta nezaretinde sanatın inceliklerini öğrenmek (uzmanlaşmak) ve korumak (sanatın sırrını herkesle paylaşmamak),
- Birden fazla işe meyletmemek (bir meslekte uzmanlaşmak),
- Mesleğinde sebat etmek, performansını bütünüyle işine yansıtma ve ilerlemek için çaba göstermek,
- Her konuda dürüst olmak,
- Hırs etmemek, kanaatkâr olmak (dengeli davranış),
- Sanatında ve davranışlarında ustası ve mesleğin pirlerini örnek almak,
- Bilgili olmak, bilginleri sevmek (sürekli öğrenme, bilgilerini yeri ve zamanında kullanmak, gerektiğinde paylaşmak),
- İş ve mesleği ile gurur duymak (aidiyet),
- Mesleğin yüzünü ağartacak kalitede üretimde bulunmak,
- Kimseyi incitmemek (*fütüvvet oldur ki insan veya hayvan hiç kimse ondan incinmeye, gözsüz, dilsiz, kulaksız, elsiz ve ayaksız gibi ola..*),
- Ahlaki değerlerle bütünleşmek, işi ve davranışlarına bu durumu yansıtma, ilişkilerde alçak gönüllü olmak.

Örgütsel yükümlülükler ise;

- İnsanı en önemli değer olarak görmek (İKY'nin temelini bu anlayış oluşturmalı, çalışma ilişkileri ahlaki ve insani zeminde yürütülmelidir),
- Çalışma şartlarını ve ortamı maddi ve manevi bakımdan işin rahat ve huzur içinde icra edilebileceği nitelikte düzenlemek, her türlü riskten arındırmak,
- Etkili bir İKY için bireysel ahlak kadar örgütsel ahlakın da önemli olduğu gerçeğini unutmamak,

- İşleri adaletle dağıtmak (iş yükü dengesi),
- Nitelikli işgücü (çırak, kalfa) yetiştirmenin işyeri/işveren/usta bakımında en önemli ödev olduğu bilinci ile hareket etmek (kişisel-mesleki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ihtiyaca uygun olarak, ücretsiz ve süreklilik arz eden bir şekilde uygun ortamlarda sunulmuştur),
- Yüksek performansı teşvik ve takdir etmek (ödüllendirme-terfi törenleri bu kapsamdadır),
- Kariyer yollarını açık tutmak ve çalışanları bu konuda desteklemek,
- Ücretlemede adaleti gözetmek, ihtiyaç sahiplerini sosyal ücretlerle desteklemek,
- Çıkar çatışmasına neden olabilecek yaklaşımlardan kaçınmak,
- Rekabeti değil, nitelikli üretimi teşvik etmek,
- Bilgiyi paylaşmak ve korumak (şeffaflık ve gizlilik ilkesi),
- İlişkilerin temeline güveni oturtmak, güveni zedeleyici davranışlardan kaçınmak,
- Sağlık sorunları nedeniyle çalışamayacak duruma gelenleri gözetmek.

Özetle; ahiliğin, uzun süreli/sürekli istihdam politikası sayesinde çalışma hayatında işi ve işyerine bağlı, kendini işi/mesleğine adanmış, sürekli kendisini geliştiren, ahlaklı ve maharetli/ sanatkâr işgücünün yetiştirilmesi ve işgücü piyasasına kazandırılması bakımından önemli işlevler görmüş başarılı bir İKY modeli olduğu ve günümüz açısından değerlendirilmesi gereken önemli yönleri bulunduğu açıkça ortadadır. Ahiliğin başarısındaki temel faktörün ahlaki değerlere dayalı, özenle gerçekleştirilmiş iş tasarımı yanında insanı en önemli değer olarak ele alan yönetim anlayışı (değerlerle İKY) olduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdünnafi, İ. (1307). Müntehabat-i nafie-i risale-i kuşeyriyye. İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Andrews, K. R. (2005). Uygulamada ahlak: Şirket ahlakı (Harward Business Review). C. Engin (Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Anonim-II. Fütüvvetname. Marmara Üniv. Nadir Eserler Koleksiyonu, 12879/Y003.04.
- Araz, N., Günay, U., Tan, N., Toygar, K., Öksüz, E. & Seyidoğlu, B. (1994). 21. Yüzyılın eşiğinde örf ve adetlerimiz. İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, M. (1995). Ahi Evren tasavvufi düşüncenin esasları. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Bikun, R. İ. (2004). İş ahlakı. A. Yaşar (Çev.). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Blannchard, K. & O'connor, M. (1998). Değerlerle yönetim. Kader Ay (Çev.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Buhari, Muhammed b. İsmail (1315). el-Camiu-s sahih. İstanbul: Matbaa-i Amire.
- Çağatay, N. (1997). Bir Türk kurumu olan ahilik. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2015). İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- DeCenzo, D., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (2017). İnsan kaynakları yönetiminin temelleri. C. Çetin ve M. L. Arslan (Çev. & Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dransfield, R. (2000). Human resources management. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.
- Dündar, G. (2013). Kariyer geliştirme, İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Ekinci, Y. (1989). Ahilik ve meslek eğitimi. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Ekinci, Y. (2008). Ahilik. Ankara: Özgün Matbaacılık.
- Erdoğan, N. (2003). Kariyer geliştirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Erdoğan, N. (2018). Örgütsel ahlak: Örgütlerde iş ahlakı uygulamaları, N. Erdoğan, Ö. Torlak ve K. B. Tiryaki (Ed.). Temelleri ve uygulamalarıyla iş ahlakı içinde. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- eş-Şerif, Ş. A. (1986). İslam'da iş işçi ve ücret hukuku. M. Keskin (Çev.). İstanbul: İhya Yayınları.
- Faroqhi, S. (2011). Osmanlı zanaatkarları. Z. Kılıç (Çev.). İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Gülerman, A. & Taştekil, S. (1993). Ahi teşkilatının Türk toplumunun sosyal ve ekonomik yapısı üzerindeki etkileri. Ankara: Kültür Bakanlığı Halk Kültürlerini Açıklama ve Geliştirme Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gümüşhanevi, A. Z. (1982). Ramuz-ul ehadis. A. Bekkine (Terc.). İstanbul: Milsan Basımevi.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). Yönetimin geleceği. F. Gülfidan (Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Hamitoğulları, B. (1986). İktisadi kalkınmamızda ahiliğin anlamı ve önemi, Ahilik ve esnaf. İstanbul: İstanbul Esnaf ve Sanatkârlar Dernekleri Birliği Yayınları.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? Academy of Management Journal, 37(6), 1568-1587.

- Kandemir, Y. (1979). Örneklerle İslam ahlakı. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Karaman, H. (1981). İslam'da işçi-işveren münasebetleri. İstanbul: Marifet Yayınları.
- Karaman, H., Çağrı, M., Dönmez, İ. K. & Gümüş, S. (2020). Kur'an yolu: Türkçe meal ve tefsir. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı.
- Kaya, U. (2013). Değerler eğitiminde bir meslek teşkilatı: Ahilik. Değerler Eğitimi Dergisi, 11(26), 41-69.
- Kazıcı, Z. (1988). Ahilik. TDV İslam Ansiklopedisi, 1, 540-542.
- Klatt, L. A., Murdick, R. G. & Shuster, F. E. (1985). Human resource management. Ohio: Charles E. Merrill Company.
- Köprülü, M. F. (1981). Türk edebiyatında ilk mutasavvıflar. Ankara: DİB Yayınları.
- Kütükoğlu, M. (1986). Osmanlı esnafında oto kontrol müessesesi, Ahilik ve esnaf, İstanbul: İstanbul Esnaf ve Sanatkârlar Dernekleri Birliği Yayınları.
- McHugh, F. P. (1992). İş ahlakı (Ethics). İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Mondy, R. W. (2017). İnsan kaynakları yönetimi. G. Tozkoparan & M. Çolak (Çev. & Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Noe, R. A. (1999). İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi. C. Çetin (Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ocak, A. Y. (1996). Fütüvvet. TDV İslam Ansiklopedisi, 13, 261-263.
- Pekolcay, N. (1986). İslami Türk edebiyatı metinlerinde ahiliğin anlam ve önemi. Türk kültürü ve ahilik, İstanbul: Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sadeq, A. H. M. (2018). Islamic ethics in human resource management, International Journal of Islamic Management And Business, 7(1), 43-55.
- Sevinç, N. (1992). Osmanlı'nın yükselişi ve çöküşü. İstanbul: Burak Yayınevi.
- Soykut, R. (1978). Esnaf kimdir?. Ankara: Esnaf Araştırma-Eğitim Merkezi Yayınları.
- Soykut, R. (1980). İnsanlık bilimi ahilik. Ankara: Afşaroğlu Matbaası.
- Stone, R. J. (2005). Human resource management. Australia: John Wiley and Sons.
- Ştefanescu, D. C. & Doval, E. (2010). Implications of ethical values on management. Review of General Management, 11, 36-41.
- Tabakoğlu, A. (2008). Ahilik ve iş ahlakı, İş ahlakı sempozyumu bildiriler kitabı içinde (37-52). İstanbul: İGİAD Yayınları.

- Taberani, Süleyman b. Ahmed b. Eyyub (1415). Mu'cem-ul evsat. Tarık b. İvazullah b. Muhammed (Thk.). Kahire: Dar-ul Haremeyn.
- Taeschner, F. (1955). İslam orta çağında fütüvva, F. Işıltan (Çev.), İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi Mecmuası, 15 (1-4), 3-32.
- Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2011). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu-TESK (1973). Cumhuriyetin ellinci yılında esnaf ve sanatkâr. Ankara: Güneş Matbaacılık.
- Uçkun, G., Uçkun, S. & Üzüm, B. (2018). Türk kültüründe ahilik: İnsan kaynağı yetiştirmedeki yeri ve önemi, TÜRKKÜM uluslararası Türk kültürü ve medeniyeti kongresi, (1022-1030).
- Ülgener, S. F. (2006). İktisadi çözümlenin ahlak ve zihniyet dünyası. İstanbul: Derin Yayınları
- Ünsür, A . (2005). Kütahya fincancılar esnafı anlaşması, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 0 (50) , 575-589.
- Ünsür, A. (2019). İnsan kaynakları yönetimine ahlaki perspektif (İKY süreçlerinin ahlaki değerler açısından değerlendirilmesi), İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), 95- 154.
- Ünsür, A. (2020/a). Ahilik sistemi değerleri yönetim ve eğitimi, Değerler Eğitimi Dergisi, 18 (39) , 297-337.
- Ünsür, A. (2020/b). İş'te insan ve ahlak (İş ahlakı). İstanbul: Değerler Eğitimi Merkezi (dem) Yayınları.
- Witteck, P. (1971). Osmanlı imparatorluğunun kuruluşu. G. Yalter (Çev.). İstanbul: Türkiye Yayınevi.
- Wright, P. (1994). İslami firmalarda örgütsel davranış, İş hayatında İslam insanı içinde (143-154). İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları 9.
- Yeşil, R., Kart, M. & Aslander, M. (2020). Ahilik ve değer eğitimi modeli ADEM. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Zaim, S. (1997). Çalışma ekonomisi. İstanbul: Filiz Kitabevi.