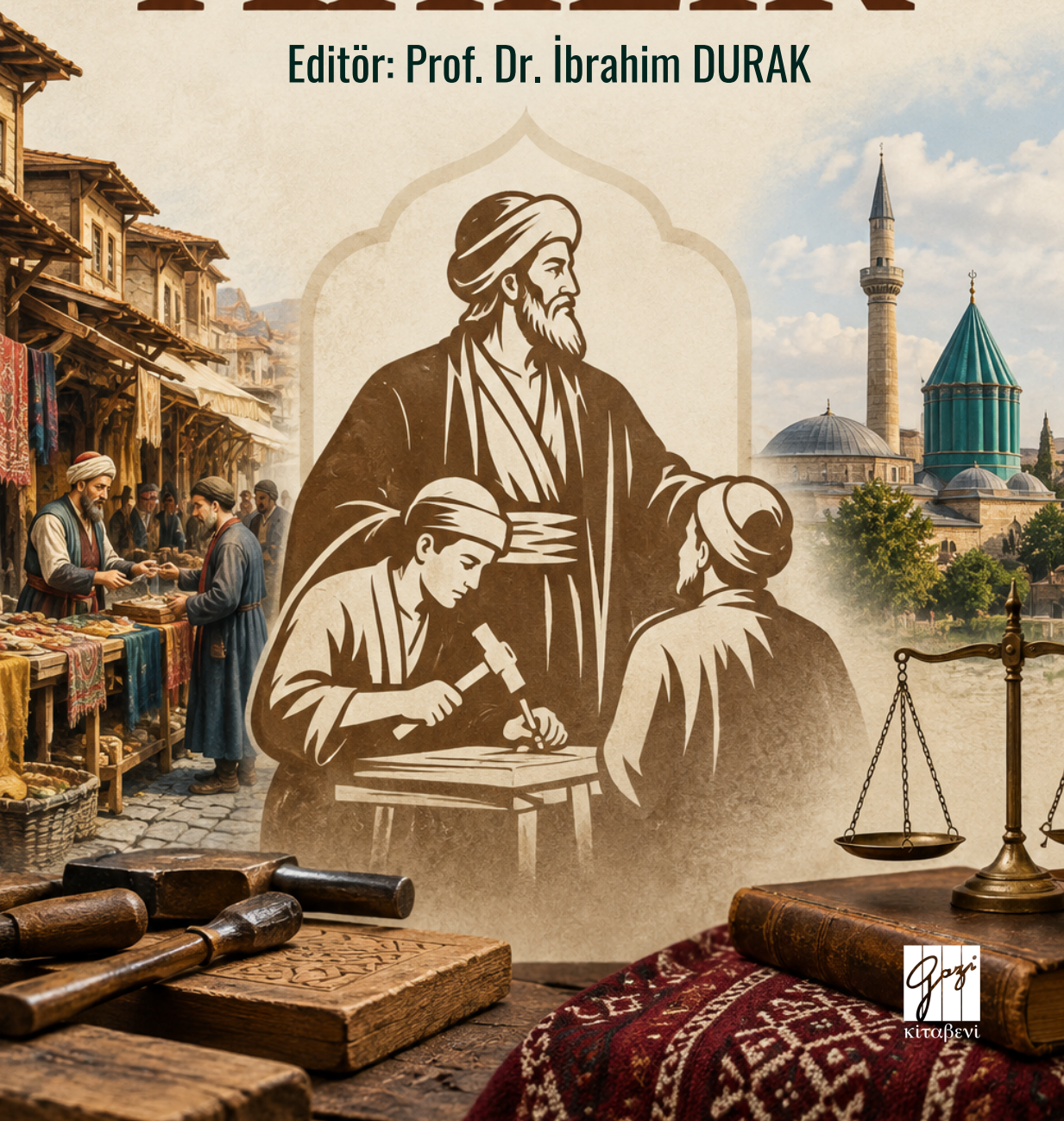
SOSYO-EKONOMİK VE KÜLTÜREL BOYUTLARIYLA

AHİLİK

Editör: Prof. Dr. İbrahim DURAK



Gazi Kitabevi

SOSYO-EKONOMİK VE KÜLTÜREL BOYUTLARIYLA AHİLİK

SOSYO-EKONOMİK VE KÜLTÜREL BOYUTLARIYLA AHİLİK

Editör
Prof. Dr. İbrahim DURAK

Gazi Kitabevi

"En İyi Akademi, Bir Kitaplıktır."

SOSYO-EKONOMİK VE KÜLTÜREL BOYUTLARIYLA AHİLİK

Editör:
Prof. Dr. İbrahim DURAK
ORCID: 0000-0003-4249-8823

© Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti'ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

ISBN • 978-625-5030-15-3

Baskı • Ekim, Ankara 2026

Dizgi/Mizanpaj • Gazi Kitabevi
Kapak Tasarım • Gazi Kitabevi

Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
Yayıncı Sertifika No: 44884

Merkez
Bahçelievler Mah. 53. Sok. No: 29 Çankaya/ANKARA
0.312 223 77 73 - 0.312 223 77 17
0.544 225 37 38
0.312 215 14 50
www.gazikitabevi.com.tr
info@gazikitabevi.com.tr

Sosyal Medya
gazikitabevi
gazikitabevi
gazikitabevi

Saytek Dijital Matbaacılık Sanayi Ticaret Ltd. Şti
Sertifika No: 82296

Matbaa
İvedikosb Mahallesi 1518 Cadde No:107
Yenimahalle Ankara
0850 302 27 35

9. Bölüm
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AHİLİK

İbrahim Durak

Giriş

Örgütsel yasamda bireylerin davranışlarının temel belirleyicilerinden biri de o örgütün kültürüdür. Nasıl ki, toplumda değer yargıları, bireylerin davranışlarına yön verirse örgütte de durum aynıdır. Birey, toplumda veya örgütünde sahip olduğu statü ve rol gereği, tanımlanmış doğruları ve yanlışları ilgili kültürün öngördüğü şekilde yerine getirir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:96). Örgütler farklı bakış açılarına, farklı kültürlere ve farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşmasına karşın, bu çalışanlar örgütün amacı doğrultusunda bir araya gelerek ortak bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşturulan bu sistemin adı örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütleri birbirinden ayıran, onlara kimlik veren ve çalışanları aynı çatı altında toplayan önemli bir olgudur. Örgüt kültürü, çalışanlara bir bakışı sunarak onların duygu, düşünce ve davranışlarını etkiler. Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunları çözmek için onlara yol gösterir. Bunu, örgüt içinde paylaşılan semboller, değerler, düşünceler ve varsayımlarla yapar. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların örgüt içinde ürettikleri tüm eylemlerin vücuda gelmesinde önemli bir rol oynar ve geleceği belirler (Kızıloğlu, Bayrak Kök, 2020: 63). Türk milli kültüründe de çalışma hayatı ve çalışma hayatıyla ilgili örgütlenmelerin varlığı yeni değildir. Elbette ki, Türkiye bilimde, ekonomide, sanayide, siyasette çağdaş seviyeyi yakalayabilmek için diğer ülkelerin gelişme seviyesini izleyecek, onlardan bilgi, enerji, teknoloji, yöntem gibi girdileri alacaktır. Fakat Türk milli kültürünün kendi tabii sürecinde yaşadığı bir geçmiş, bu geçmişe ait yapıları, süreçleri ve gelenekleri vardır. İşte, Türk tarihinde uzun sure devam etmiş olan, siyasette, ekonomide ve toplumun iyileştirilip, geliştirilmesinde büyük katkıları bulunan Ahi örgütlenmesi ve Ahilik kültürü bu büyük geçmişin yüzyıllar önceki çalışma hayatını ve örgüt yapısını temsil eder. Arzu ettiğimiz

gelişmeyi gerçekleştirebilmemiz için Japonya'dan, Amerika'dan, Batı Avrupa'dan alacağımız çok yönlü kültürel girdilerin ve etkileşimlerin yanında kendi özümüze ait Ahilik kültüründen de bugün ve gelecekte kullanabileceğimiz felsefeyi, yöntemleri ve süreçleri almamız mümkündür ve gereklidir (İrmiş,1998:35).

1. Ahilik

Toplumlar kendi tarihlerini ve kültürlerini de araştırarak geçmişle kurdukları iletişim sayesinde ilgili bilgileri ortaya çıkaracak ve bunlardan gerekli olanları ayıklayarak kullanabilecektir. Böylece, dış sistemlerden (diğer toplumlardan) alınan girdiler sağlam bir zeminin, alt yapının üstüne oturtulabilecek, sentez yapılabilecek ve girdilerden çok yönlü yararlanılmış olacaktır. Türk milli kültüründe de çalışma hayatı ve çalışma hayatıyla ilgili örgütlenmelerin varlığı yeni değildir. Elbette ki, Türkiye bilimde, ekonomide, sanayide, siyasette çağdaş seviyeyi yakalayabilmek için diğer ülkelerin gelişme seviyesini izleyecek, onlardan bilgi, enerji, teknoloji, yöntem gibi girdileri alacaktır. Fakat Türk milli kültürünün kendi tabii sürecinde yaşadığı bir geçmiş, bu geçmişe ait yapıları, süreçleri ve gelenekleri vardır. İşte, Türk tarihinde uzun sure devam etmiş olan, siyasette, ekonomide ve toplumun iyileştirilip, geliştirilmesinde büyük katkıları bulunan Ahi örgütlenmesi ve Ahilik kültürü bu büyük geçmişin yüzyıllar önceki çalışma hayatını ve örgüt yapısını temsil eder. Arzu ettiğimiz gelişmeyi gerçekleştirebilmemiz için Japonya'dan, Amerika'dan, Batı Avrupa'dan alacağımız çok yönlü kültürel girdilerin ve etkileşimlerin yanında kendi özümüze ait Ahilik kültüründen de bugün ve gelecekte kullanabileceğimiz felsefeyi, yöntemleri ve süreçleri almamız mümkündür ve gereklidir (İrmiş, 1998:35-36). Ahiliğin kurum ve kültür olarak en belirgin özellikleri, konukseverlik, yardımseverlik, bir sanat ya da meslek sahibi olmak, üyelerini gündüz tezgah ve atölyelerde işbaşında, geceleri ahi zaviyelerinde sosyal ve ahlaki yönlerden eğitmek ve bilinçlendirmektir (Çağatay, 1998:489).

2. Örgüt Kültürü

Kültür kelimesi Latincedeki "cultura" veya "colere" fiilinden türetilmiştir. Klasik Latincede bu fiil "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamlarına gelmektedir. Tarımsal anlamda olup ekip biçmek, sürmek ve ürün ve ürün kullanılmaktadır. Bu kavramın insan tecrübesi ve onun yaşama tarzı olarak anlam kazanması ilk defa Almanya'da 1750 tarihinden sonraki gelişmeler neticesinde ortaya çıkmıştır. Kültür kavramı 18. yüzyılın sonunda

Almancada insanın zihinsel kapasitesinin yarattığı değer olarak kullanılmaya başlamıştır. 1843'de Gustav Klemn tarafından yazılan "İnsanlığın Genel Kültür Tarihi" isimli kitapta "cultur" kelimesi çok açık ve net bir biçimde bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekûn yaşama şekli olarakˆifade edilmiştir. Kültür kavramı çok geniş bir alan ve kapsama sahiptir. Dolayısıyla herkesi tatmin edebilecek şekilde bir tamın hâlihazırda yapılmış değildir (Eroğlu, 2009: 141).

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Gücünü artırma yöntemlerinden biri de ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine ve örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bireylerin kültürü olduğu gibi örgütlerinde kültürü vardır. Bu da örgütlerde adeta çimento görevi gören ortak bir gücün, varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç örgüt kültürüdür. Kültür, insan toplulukların geçmişleri, yaşama ve üretim biçimleri, davranışları, alışkanlıkları, vb. bunlarla ilgili gelişmeleri kapsayan insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir. Günümüzde örgüt kültürü örgütlerin rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına ve örgütle bütünleşmesine yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse vd., 2001:219). Toplumların temel yapısında önemli ögelerden biri olan kültür kavramı örgütler için çok büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri kendi toplumlarına topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de o normları kabul anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedirler (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010:3).

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yıllardan itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle son zamanlarda Güney Kore ve Japonya'daki örgütlerin başarılı olmasında örgütsel bağlılığın payının yüksek olduğunun anlaşılması örgüt kültürünün önemi daha da artmaya başlamıştır. Örgütler açısından nemli olan örgüt kültürünü bir bütün olarak meydana getiren değer, norm ve inançların üyeler tarafından anlaşılması ve benimsenmesidir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların üyeler tarafından kolayca anlaşılabilmesi örgüt içinde birliği, beraberliği, ekip çalışmasını ve dayanışmayı sağladığı gibi örgütsel sorunların çözümünde ve örgütsel performansta da o nemli bir rol almaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Örgüt kültürü, bir örgütün

içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir (Köse vd., 2001:219). "Bir örgütün çalışanlarının 'bizde işler böyle yapılır' konusundaki ortak anlayışı" dır (Wallach, 1983:29). Bir başka tanıma göre ise, örgüt kültürü, örgütün hedeflerine ve uygulamalarına ilişkin organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan birtakım varsayımlardır; neyin önemli olduğuna ilişkin bir çeşit değer sistemi ve dünya görüşüdür. Örgüt kültürü, bireylerin işteki davranışlarını yönlendiren bir çerçeve sunmaktadır (Hatipoğlu, 2023 :303). Bu tanımların ortak yönlerini dikkate alarak genel bir tanım yapmak mümkündür. Bu kapsamda örgüt kültürü örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür (Güney, 2015b:183-184). Örgütler insanlar tarafından oluşturulan birer canlı organizma gibidir. Örgütlerin kendilerine has yapıları sistemleri, yönetim felsefeleri, anlatılabilen öykü ve efsaneleri mevcuttur. Bu nitelikler doğrultusunda örgüt üyeleri birbirine bağlanırlar. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü çalışanları adeta bir arada tutan çimento/yapıştırıcı görevi görmektedir (Durak, 2024:216). Örgüt Kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritasıdır. Bu bağlamda, örgütlerin başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır (Şahin, 2010:22). Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü çalışanlar için bir yol gösterici, rehber niteliğindedir. Örgüt içerisindeki bireyler neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları örgütün hem de yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler. Aynı şekilde, yöneticilerin de örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak ve her iki taraf için de amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanıması ve onların davranışlarına bir anlam vermesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolu da hem bireyin yetiştiği çevrenin alt kültürünü hem de toplumun genel kültürünü çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim süreci belirlemesidir. Anlaşılacağı üzere kültür, hem bireyler hem de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Şahin, 2010:28).

Örgüt kültürüyle ilgili çeşitli tanımlatın ortak noktası şu şekilde belirtilebilir (C.Certo, 1997:422, Aktaran: Berberoğlu ve Baraz,1999:67-68):

- Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütte iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü, örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürü çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Literatürde yer alan araştırmaların incelenmesi neticesinde örgüt kültürünün unsurlarının çoğunlukla, değerler, normlar, inançlar, temel varsayımlar, liderler ve kahramanlar, hikayeler, dil, semboller ve törenler olarak sınıflandırıldığı görülmüş ve bu unsurlar aşağıda bölümler halinde incelenmiştir (Duru, 2025:16-23). Bazı yazarlara göre ise örgütün tarihi de örgüt kültürü unsurlarından biridir (Güney 2015a:205-208).

Örgüt kültürü unsurlarını aşağıdaki gibi kısaca açıklayabiliriz:

3.1. Değerler

Her organizasyonun bazı değer ve inançları mevcuttur. Bazı örgütler, bazı konulara aşırı duyarlılık gösterirken diğer bazıları da aynı ölçüde bir duyarlılık sergilemeyebilir. Mesela, Body Shop, diğer pek çok firma gibi, bazı ahlaki kodlar yayınlamıştır. Bunlardan biri, hayvanlar üzerinde test yapmadıklarına ilişkindir. Geri dönüşümlü kâğıtlar kullanma konusundaki eğilim, çevreye duyarlı olmak, engelli kişilere dönük bazı faaliyetler sergilemek şeklinde örneklendirilebilecek olan bu tür değerler, bazı örgütler tarafından hem teşvik edilir hem de böyle tutum ve inançlara sahip çalışanlar ödüllendirilir. Bu tür değer, inanç ve tutumlar örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluştururlar.

3.2. Kurallar

Her örgütte belirli davranış kuralları ve örgütsel kurallar vardır. Mesela, bazı örgüt yöneticileri “açık kapı politikası” uygularken bazıları ise astlar için

bel görüşme saatleri belirleyebilir. Bazı işletmelerde çalışanlar mesai boyunca çay kahve içme özgürlüğüne sahipken bazı şirketler ise bu tür ihtiyaçlar için belirli molalar belirler.

3.3. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Mesela, değişim felsefesini benimsemiş olan bir örgüt, örgüt geliştirmenin değer ve varsayımlarını benimsemek durumundadır. Bununla birlikte temel varsayımla değer ve inançlar kadar açık değildir.

3.4. İnançlar

Toplumu oluşturan bireyler, birtakım inançlara sahip olarak yaşamlarını sürdürürler. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir ve dini ve siyasi görüşler, bireysel inanışlar içinde bulunulan toplumun kültürü, eğitim, öğretim ve daha pek çok farklı faktörden etkilenerek oluşur. İnançların en önemli işlevi, çalışanların davranışlarını etkileyen normları desteklemesidir. Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan inançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Bu anlamda çalışan davranışlarının temelinde bulunur ve örgütteki davranışını derinden etkiler (Acaray, 214:22). Örneğin, daha çok çalışınca daha yüksek not alacağın inanan bir öğrenci bu yönde motive olacaktır.

3.5. Kahramanlar ve Liderler

Bir toplumda ya da organizasyonda ortaya çıkan kişiler üstün başarıları ile o toplum ya da o sektör ve hatta o şirket için bir kahraman haline gelebilir. Mesela, Mustafa Kemal Atatürk, Türk toplumu için, Bill Gates, bilgisayar sektörü için, Vehbi Koç Topluluğu için, Sakıp Sabancı da Sabancı Topluluğu için birer kahramandır. Bu tür insanlar ait oldukları toplum ya da kurumlar için birer örnek oluşturarak, kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler. Toplumdaki bireyler ya da örgütteki çalışanlar için örnek kişilik oluşturarak onlara ilham kaynağı olurlar. Kahramanlar örgüt çalışanları için birer rol model oluşturmaktadırlar. Başka bir deyişle kahramanlar örgütsel kültürün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynarlar. Örgütsel kahraman özelliğini taşıyanlar daima örnek davranış sergilemek zorundadırlar. Bu yolla örgütsel değerlerin oluşumuna katkı sağlarlar. Liderlik ise, örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda

bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Lider bireyleri harekete geçirip yönlendirir ve dolayısıyla motivasyonu sağlar. Lider gücünü takipçilerinden almaktadır.

3.6. Hikâyeler ve Mitler

Hikâyeler örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Derin bir geçmişe sahip olan, gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan yaşanmış öykülerdir. En önemli özellikleri kültürel değerleri hatırlatıcı olmalarıdır. Her örgütsel hikâyede örgüte ve yöneticilere bağlılığı artırıcı temel mesajlar vardır. Hikâyelerin tamamı olmasa da önemli bir kısmı örgütün özünü açıklayan ifadeler içermektedir. Örgütsel hikâyeler, yöneticilerin hakkaniyet ilkesine bağlı kalarak çalışanlara nasıl yardım yapıldığını ve korunduğu, geleceklerinin nasıl güvence altına alındığı gibi temel konuları kapsar. Örgütsel hikâyeler pozitif ya da negatif içerikli olabilir. Yöneticilerin çalışanların sorunları ile doğrudan ilgilenmesi ve bunun her yerde anlatılması pozitif bir hikâyeye örnektir. Örgütün para ya da malzemesini kendi amaçları için kullanan bir yönetici ya da işgörenin durumunun anlaşılması sonucunda işine son verilmesi ise negatif örgütsel bir hikâyeye örnektir. Örgütsel hikâyenin en önemlileri örgütün yönetim kademesiyle ilgili olanlardır. Başarılı şirketler konusunda araştırmalarda şirket yöneticilerinin şirketlerinin üstün taraflarını anlatırken büyük ölçüde öykü, slogan ve efsaneler anlattıkları gözlemlenmiştir. Mesela, IBM şirketinde Watson hakkında öyküler anlatan şirket çalışanları ne onu tanımışlar ve ne de onun çalıştığı günlük hayatı yaşamışlardı. Ama onunla ilgili öykü ve efsaneler anlatmışlardır (Kozlu,1988;64, Aktaran: Cora, 2017: 258). Üstün liderlik, yöneticilik niteliklerine sahip olan ya da karizmatik özellikler taşıyanlar hakkında genellikle örgütsel hikayeler oluşturulur ve çalışanlara aktarılır. Hikayeler sözlü olarak kulaktan kulağa anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Bu hikayeler gerçeklikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa "efsane" ye dönüşürler. Mitler, abartılı olmalarına karşın örgütsel kültürün etkileyici ve yönlendirici inanç ve örgütsel algılamaları ifade ederler. Mitler, eleştirilemeyen, genel kabul görmüş ve tecrübe edilmiş örgüte ait inançlardır.

3.7. Kullanılan Dil

Örgüt kültürünü aktaran temel araç dildir. Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin aktarılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin

rolü çok büyüktür. Bu nedenle genellikle her örgütün ve mesleğin kendine has bir lisanı, dili vardır demek mümkündür. Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin nesilden nesile aktarılıp birlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin rolü önemlidir. Günümüzde kullanılan "jargon" kavramı veya çeşitli örgütlerin kullandıkları "slogan" ve askeri örgütlerin "marş" ları dini örgütlerin "ilahi" leri bir çeşit örgütsel bir dildir (Cora, 2020:614). İş yaşamında çalışanların örgütün ortak dili öğrenip kullanmaları örgütsel kültürünü kabul ettiklerinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Bir örgütte kullanılan kavramlarda, kelimelerde karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman dilin bir örgüt kültürü ögesi olarak kullanılması söz konusudur. İşletmecilikte kullanılan "müşteri odaklılık", "toplam kalite", "sıfır hata", "mükemmellik" gibi kavramlar örgüte özgü bir anlam ifade etmektedir. Aynı şekilde metaforlar da benzetme yoluyla daha kolay anlamamızı kolaylaştırır. Mesela, pazarda saldırgan olmak, savunmaya çekilmek gibi bazı askeri terimler iş dünyasında farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

3.8. Semboller

Semboller, grup için özel ve farklı anlamlar taşıyan söz, biçim ya da renkler olabilir. Mesela, McDonalds, Burger King ve Kentucky Fried Chicken fast-food restoranlarında dünya genelinde standart renklerin hâkim olduğu dekorasyon tarzı bunun bir örneği olabilir. Şirket logoları, yine, en çok dikkat çeken sembollerdendir. Mesela, Camel sigarasındaki deve figürü ve renkleri, sigaranın adının geçmediği bir çakmak veya küllük üzerine basılmışsa, bu deve figürünün hangi sigara firmasına ait olduğunu kolaylıkla anlamak mümkündür.

3.9. Törenler

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam ve örgüt kültürü içinde de önemli bir yer tutar. Bu tören ve toplantıların başlıcaları; karşılaşma, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, nişan, düğün, bayram, mezuniyet törenleri, tanışma çayları, yemek toplantıları, kokteyller, piknikler, geziler vb.dir.. Törenler örgütsel bir geçmişi olan olayların üyelerin verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan kolektif eylemleri içerir. Örgütün bir dayanışma ve bütünleşme içinde olduğuna dair dışarıya mesajlar ileten bir fonksiyonları da vardır. Örgütlerin farklı olayları çeşitli biçimlerde kutlama şekilleri vardır. Mesela, bir şirketteki atama ve emeklilik töreni ile bir üniversitedeki ya da askeri bir organizasyondaki törenlerden oldukça farklıdır.

3.10. Örgüt Tarihi

Tıpkı toplumlarda olduğu gibi bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi, geçmişini dikkate alınmaksızın tam olarak anlaşılamaz. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü durağan bir yapı olmayıp değişkendir. Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak için örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk olmaktadır.

4. Ahilikte Örgüt Kültürü

Ahilik açısından başlıca örgüt kültürü unsurlarını aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

4.1. Değerler

Ahilik sistemi sahip olduğu değerleri fütüvvetnamelerde (ahlak nizamnamelerinde) tanımlanmıştır. Fütüvvetnameler üyelerin manevi ve sosyal yönlerini geliştirmek amacıyla kullanılmıştır. Fütüvvetnamelerde yer alan ilke ve değerlerin İslami unsurları içerdiği görülmektedir (Ünsür, 2020:311). Fütüvvetnamelerde yer alan Ahi ahlakının temel değerlerini şu şekilde özetlemek mümkündür. (https://www.kardeskalemler.com/yazi/ahilik-degerleri-64d9de671b3fb):

4.1.1. Kişisel Değerler

- Kendini bilmek; kim olduğunu, ailesini, akrabalarını, komşularını ve toplum içindeki yerini, kendini, kendiliğini bilmedir.

- Sevgi ve saygı dolu olmak; canlı cansız bütün varlıkları sevmektir. Yunus'un "Yaratılanı severim Yaradan'dan ötürü" düşüncesi temel düsturdur. Türk töresine bağlı olarak insan sevgisinin temeli kendinden küçüğü sevmedir.

- Utanma, ar, hayâ duygusuna sahip olmak; yaptığı davranıştan söylediği sözlere, bakışlara kadar her alanda edebe uygun incelikli davranmak, insanları canlıları ve nesneleri incitmemek ve rahatsız etmemektir.

- Dürüst, namuslu olmak; doğruluk, özü sözü bir olmak, gerçeği olduğu gibi ortaya koymaktır. Hz. Mevlana'nın "ya olduğun gibi görün ya göründüğün gibi ol" ilkesine uymaktır.

- İyi kalpli, iyiliksever, iyi ve güzel huylu olmak; insanlara, hayvanlara, doğaya, nesnelere karşı duyarlı olmak, karşılık beklemeden yapılan destek ve yardımın yanı sıra, sevecen, yakın, içten olmak. Zarar vermemek, faydalı

olmak, başkalarını düşünmek, diğerkâm olmaktır. Klasik Osmanlı zihniyetine göre insan alan el değil veren el olması ön plandadır. Bu insan tipinin oluşmasında ahilik zihniyetinin rolü büyüktür (Tabakoğlu,2021:204).

- Adil olmak; Hakk'ın, hakikatin yanında olmak, kendinin, herkesin, her şeyin varoluşa uygun olmasını istemektir. Temel ihtiyaçların yerli yerince sağlanması, töreye, genel ahlaka, hukuka bağlı davranmaktır. Gerçeği çarpıtmamaktır.

- Güvenilir olmak; sözüne, yaptığına güvenmeyi getirir. Kendine güvenme ile başlayıp kişilere, nesnelere, durumlara güvenmeye uzanan çizgide seyreder. İnsanla birlikte varlığa değer vermek, insana kendisinin değerli olduğunu hissettirebilmektir. Kişinin elinden ve dilinden kimseye zarar gelmemesidir.

- Çalışkan ve üretken olmak; kişinin istekli, gayretli, düzenli, sabırlı, azimli üretme gücü olmaktır. İş, aile, toplum ve doğaya karşı sorumluluklarını yerine getirme, bunları görev bilerek çaba sarf etme, çalışmaktan yılmama, çalışmayı sevmedir.

- Bilgi ve kültüre yatkın olmak; bilgi, evreni, dünyayı oluşturan, canlı, cansız varlıkların oluşumlarındaki ilkeler ve kanunlardır. Şeyler arasındaki ilişki ve etkileşimlerdir. Bilgi, evrenin, varoluşun ve sürekliliğin sebeplerini açıklar. Gerçeğin anlatımıdır. Kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumların yaşam süreci içinde ortaya koydukları her türlü değerler bütünüdür.

- Alçak gönüllü olmak; Ahi gösterişten uzaktır. Övülmeyi de sevmez. Büyüklük, ululuk, kendini beğenmişlik, benlik, bencillik, üstünlük göstermez. Başkalarını küçük, değersiz görmez.

4.1.2. Ahlaki Değerler

- Erdemli olmak; Ahiliğin en temel düsturudur. Doğru, dürüst olmak, iyiye yönelmek ve yöneltmek, iyi yürekli olmak, yiğitlik, bilgelik, ölçülü olmaktır. Kararlı, cesaretli, dengeli, kendini bilen, güvenilir olandır. Kimseyi kıskanmayan, çekememezlik yapmayandır.

- Güler yüzlü, tatlı dilli olmak; içten davranan, yakınlık gösteren, gülümseyen, şen, iç güzelliğinin, iç uyumunun, kendi ile barışık olmanın dışa vurumudur.

-Kötü söz ve davranışlardan kaçınmak; hoşa gitmeyen, inciten, dışlayan, aşağılayan, küçümseyen söz söylememe ve davranışlarda bulunmamaktır. Kaba, alaycı, ötekileştirici, çirkin, kötü, kendini aşan söz söylememe, davranışlar göstermemektir. Yalan söylememek, iftira atmamak, gıybet etmemektir. Dedikodu etmemektir.

- Sözünde durmak; söylediği söze sahip çıkmak, sahip olmaktır. Verdiği sözün arkasında durmak, gereğini yerine getirmektir. Söylediği sözün, verdiği sözün sorumluluğunu taşımaktır. Yapmayacağı ve yapamayacağı işi yaparım diye söylememektir. Verilen sözü, yapılan anlaşmayı yerine getirmektir.

- Sır tutmak, sırrı saklamak; dillendirilmemesi, gizlenmesi gerekeni açığa vurmamaktır. Gördüğünü, duyduğunu başkasına söylememektir. Hz. Ali "söylediğin sözün esiri, söylemediğin sözün emirisin." demiştir.

- Sabırlı olmak; yoksunluk, yoksulluk, hastalık, acı, ızdırap veren durumlar, haksızlığa uğrama, olanı, olacağı, geleni, geleceği endişe duymadan bekleme, acele etmeme erdemidir.

- İkiyüzlü olmamak; özü sözü, yaptığı, ettiği, içi dışı bir olmaktır. İnandığından, bildiğinden, olduğundan başka olmamaktır. Kendini başka türlü göstermeye çalışmamak, başka türlü görünmemektir. Hiç kimseyi, hiçbir yerde, hiçbir zaman aldatmaya çalışmamaktır. Ahi neyse odur.

- Başa kakmamak; yapılanı edileni, iyiliği yüze vurmamaktır. Pişman ettirmemektir. İyilik yaparken, yaptıktan sonra insanları üzmemek, incitmemektir. Yapacağı varsayılan iyiliği önceden dillendirmemektir.

- Kötülüğe iyilikle karşılık vermek; en erdemli davranışlardan biridir. "İyiliğe iyilikle, kötülüğe kötülükle karşılık vermek her kişinin, kötülüğe iyilikle karşılık vermek er kişinin harcıdır" denir.

- İyiliğe yöneltmek, kötülükten uzak tutmak; iyiyi, güzeli görmek, iyi hissetmek, iyi, güzel davranma iyiliği, güzelliği davet eder. Bağışlama, acıma, esirgeme, yardım, koruma duygu, düşünce ve davranışları insanları iyiliğe, güzelliğe yönlendirir.

4.1.3. Meslek ve Sanat Değerleri

- Yetenek ve ilgisine uygun bir sanatı, işi olmak; Ahi olabilmek için olmazsa olmaz şarttır. Ahinin sadece bir işi olur. Birden fazla iş sahibi olamaz. Sanata başlamanın birinci basamağı yamaklıktır. Mesleğe başladığında, mesleğe, sanata yatkınlığı, ilgisi, yakınlığı olup olmadığı tahmin edilir. Bu aşamada yamak ve çıraktan en başta meslek-sanat alanında kalfa sorumludur. Başladığı mesleğe, sanata yeteneği ve ilgisi varsa böylece o sanatın, mesleğin eğitim süreci başlamış olur. Yok, değilse yeteneği ve ilgisi olan başka bir alana yönlendirilir.

- Sanatını, işini düzgün yapmak; işin gerektirdiği malzemeden, verilen emeğe kadar her aşamaya hakkını vermektir. Ahilikte işini bilerek, düzgün, iyi, güzel yapmak, işine, mesleğine insanlara iyilik yapmaktır.

- İşini söylediği, söz verdiği gibi yapmak; hangi iş, nerede ve kime yapılıyorsa yapılsın ne yapacağını hangi malzemeleri kullanacağını, nasıl yapacağını, ne zaman teslim edeceğini bildirmeli, gerekiyorsa kayıt altına alınmalı, söylendiği gibi ve söylediği zamanda teslim edilmelidir.

- İşinde güvenilir olmak; yapılan işin söylendiği gibi yapıldığından emin olmaktır. Özüne, sözüne, yapılan işe güvenmektir.

- Ayrım yapmamak; insanlar arasında din, mezhep, dil, ırk, milliyet, toplumsal konum, cinsiyet, fakir, zengin gibi herhangi bir ayrım yapmamaktır. Farklılıkları karşıtlık, tehdit olarak görmemek, toplumsal çeşitlilik ve zenginlik olarak görmektir. Ahi insanı temel alır. İşi kime yaptığının önemi yoktur. İşi yaparken de kişiye göre iş yapmaz, işi işe göre yapar.

- İş değiştirmemek; istikrarlı olmaktır. Süreklilik, kararlılık, yerleşik olmaktır. Kendine, işine, iş yaptığı insanlara saygılı olmak, güven vermektir. Ahilikte pek çok kişi mesleği ile anılır.

4.1.4. Eğitim-İlim Değerleri

- Doğumdan ölüme kişiyi yaşama hazırlamak; insan doğumdan ölüme bilgiye ihtiyaç duyar. Öğrenme de temel ihtiyaçlardan biridir. Ahi hem kendisine gerekli bilgiyi hem de insanların ihtiyacını sağlayacak bilgiyi edinir. Lakin bilmek de yapabilmek değildir. Ahi yapabilmeyi de öğrenir.

- Âlimlerle dost olmak; bilenlere yakın olmak, bilgiye açık olmak, öğrenme isteği, bilgiye yatkın, istekli, eğilimli olmaktır. Âlimlerle beraber olanın bilgisi artar. Âlimlerle dostluk ilmi, inancı, bilgiyi, bildiğini, bilmediğini, gaflette olup olmadığını, değerleri, insanı, edebi ve kendini bilmeyi öğretir.

- Bilgi sahibi olmak; insan, yaşamı, varoluşu sürdürebilmek için asırlardır her yerde çok şeyi bilmek durumunda kalmıştır. Ateş yakmayı, yemek yapmayı, ekip dikmeyi, biçmeyi, meyve sebze toplamayı, okumayı, yazmayı, alet yapmayı, kullanmayı yapabilmek durumundaydı. Günümüzde bunlara ilave olarak bilgisayar, sosyal medya, yabancı dil, birçok ulaşım ve iletişim aracını bilmek durumundadır. Ahilikte günün şartlarına uygun yaşam ve varoluş öğretileri yol atası tarafından verilmektedir.

- İlim sahibine, ilim yapana saygılı olmak; ilim sahibine, ilim yapana saygı göstermek ilme saygı göstermektir. İlmin kendisi bir değerdir. “Hiç bilenlere bilmeyenler bir olur mu?” ayeti ile anlatılan gerçeğin bilinmesidir.

- Öğrenmeye istekli, eğilimli olmak; insan iki sebeple öğrenir. Birincisi ihtiyaçdir, yaşamı sürdürebilmek için temel ihtiyaçları karşılamak için bilgi

şarttır. İkincisi merak, ilgi, eğilimdir. Yaşamın akışını, yaşam süreçlerini, varoluşu anlamaya kavramaya yönelik istek ve eğilimlerdir.

- İlgili olana "en iyi" biçimde öğretmek; ahilikte ustabaşı ustaya, usta kalfaya, kalfa çırağa, çırak yamağa bildiklerini öğretmekle yükümlüdür. Öğretmede ve öğrenmede ilgi esastır. İlgisi yoksa, ilgi alanına yönlendirilir. İlgisi olana da meslek en iyi şekilde öğretilir.

4.1.5. Toplumsal Değerler

- İnsanlarla dostluk kurmak; sosyal bir varlık olan insan için dostluk hayatın akışı ve sürekliliği açısından önemlidir. Zor zamanlarda, sevinçli zamanlarda yanında olmak, sık görüşmek ve iletişim kurmak, dinlemek, dertleşmek, yapıcı olmak, sır saklamak, samimi ve yakın olmak dostluk kumanın temel ögeleridir.

- Akrabalara yakın olmak; akrabalık kan bağı, evlilik bağı-hısımlık, toplumsal anlam yüklenen dostluk, arkadaşlık bağlanmalardır. Hem kendinin hem eşin birinci derecede en yakın akrabaları anne, baba, çocuklar ve kardeşlerdir. Türk töresi, dinimiz ve ahiliğin en belirgin ilkelerinden biri de akrabaya yakın olmaktır.

- Komşuluk ilişkilerinde yakın, hoşgörülü olmak; komşuluk birbirine bitişik veya yakın yerlerde oturanların arasındaki ilişki ve bu ilişkiden doğan hak ve sorumluluklardır. Komşuluk ilişkileri, dayanışma, yardımlaşma, karşılıklı saygı, sevgi ve güven temeline oturduğunda sağlıklı yürür. Ahilikte ev komşuluğundan daha önde olanı iş komşuluğudur.

- İkramda bulunmak; Ahiliğin en temel üç açık olma ilkesi; eli, kapısı, sofrası açık olmadır. Eli açık olmak cömertliği gösterir. Ahi cimri olmaz, olamaz. Kapısı açık olmak geleni geri çevirmemektir. Tanrı misafiri anlayışına göre köy odaları bu anlayışın köylerdeki yapılanmasıdır. Sofrası açık olmak, gelene ikramda bulunmak, misafirperver olmaktır.

- Fakirlerle dostluk kurmak; fakire fakirliğini hissettirmeden, dışlamadan, ötelemeden, aşağılamadan, küçük görmeden içtenlikle, diğer dost dediği kişilerden ayırt etmeden yakınlık, dostluk kurabilmedir. Merhum Fethi Gemuhluoğlu'nun ifadesiyle; "Dost, göze sezdirmeden gözyaşı silendir".

- Örf, adet ve töreye uymak; Ahi Türk töresine, İslam örfüne, Ahilik adetlerine uymak zorundadır. Uymayanların Ahilikle ilişkisi kesilir.

- Yaptığı iyilikten karşılık beklememek; iyiliği göstere göstere yapmamaktır. Sağ elin verdiğinden sol elin dahi haberdar olmamasıdır. Ahilikteki yardım sandığı, askıda ekmek gibi uygulamalar bunun en güzel örnekleridir.

- Başkalarının mallarına hainlik yapmamak; bir mal açıkta da olsa, kimin olursa olsun Ahi bu malı korumak durumundadır. Habersiz, izinsiz kullanamaz, kullanmak isteyene de engel olur. Hatta mala zarar gelmesi, cana zarar gelmesi ile bir tutulur, "mal canın yongasıdır (küçük parçacık)," denir.

- Vatan savunması, kargaşayı durdurmak; Ahiliğin kuruluş sebeplerinden biri de Moğol istilasına karşı koyuşu sağlamak, istilayı önlemektir. Kuruluşundan itibaren Kayseri'de, Konya'da, Kırşehir'de Moğollarla savaşmışlardır. Osmanlının kuruluşunda hemen bütün fetihlerde görev almışlardır. Moğol istilasına karşı koyuşun en güzel örneği 1290 yılında kurulan Ankara Ahilik teşkilatıdır. Hemen her tür kargaşada devletin ve milletin yanında savaşmışlardır.

4.1.6. İletişim Değerleri

- Gelmeyene gitmek; Ahiliğin kuruluş döneminde iletişim yollarının sınırlılığı dikkate alınırsa gitme-gelmenin önemi anlaşılır. Ahilikteki gelmeyene gitmek çok daha önem kazanır. "Veren el alan elden hayırlıdır" anlayışı gelmeyene gitmede de anlamlıdır.

- Dedikodu etmemek; arkadan aleyhte konuşmamak olarak bilinir. Başkalarını çekiştirmek, kınama konuşmalarıdır. Hiç kimsenin özel konularını dillendirmemektir. Dedikoduda bazen gerçeklerin söylendiği ifade edilse de aktarımlar sırasında mutlaka eklemeleri ve çıkarmaları içerir.

- Hataları yüze vurmamak; yanılgıların, yanlışların çoğu istemeden, bilmeden yapılır. Hataları yüze vurmak, her an hatada olduğunu söylemek olumsuz eleştiride bulunmak, düzeltmeye kalkmak, kişilerarası ilişkileri bozar.

- Suçluya yumuşak davranmak; yumuşak huylu olmanın zaten kötülükleri, sert davranışları önleyici bir yanı vardır. Suçlulara yumuşak davranmak, suçlunun, insanlara karşı oluşacak intikam ve öfke duygularını azaltır. Pişmanlık düşüncelerini ortaya çıkarır. Vatan savunması, ailesini, kendini savunma ve bir kötülüğü önleme dışında saldırganlık ve öfke hoş görülmez.

- Küçüklere sevgi, büyüklere saygı duymak; sevgi, saygı doğuştan getirdiğimiz temel duygularımızdan ikisidir. Sevgi birlikten doğar, birliğe götürür. İnsan sever, sevmek için bir nedene gerek yoktur. Yaradılış yeterlidir. Yunus'un "Yaratılanı severim yaratandan ötürü" dediği gibi insan her şeyi sever. İnsan en çok da insanı sever. En çok sevgiye gerek duyan canlı

çocuktur. Sevgi ortamında büyüyen çocuğun bedensel, ruhsal ve toplumsal gelişimi daha sağlıklı olur. Saygı ise ikilikten doğar, ikilikte kalır.

- Tatlı dilli, güler yüzlü olmak; tatlı dil, gönül alıcı söz, tatlı sözdür. Hoşa giden, gönül okşayıcı, kırmayan sözlerdir, güzellikleri çağırır, çağrıştırır, yılanı deliğinden çıkaran sözdür. Tatlı dil, kişilerarası ilişkileri düzenler, daha sağlıklı etkileşimler, ilişkiler kurulmasını sağlar.

- Öfkesine hâkim olmak; öfke, engelleme, incinme, gözdağı karşısında saldırganlık, kızgınlık tepkisi vermektir. Öfke de doğuştan getirdiğimiz temel duygulardan biridir. Uygun yer ve zamanda kendine, başkasına, canlılara, nesnelere zarar vermeyen öfke tepkileri koruyucudur. Hem öfkeleneni hem de diğerlerini korur. Kendini, ailesini, insanı, canlıları, eşya ve şeyleri korumaya, zarar verilmesini önlemeye yönelik saldırganlık anlaşılabilirdir. Aşırı, anlamsız öfke ve taşkınlık ise hem öfkelenene hem de diğerlerine zarar verir. Öfkeyi yönetmek öfkeye hâkim olmada daha yararlıdır.

4.1.7. Ekonomik Değerler

- Malını övmemek; Ahi yaptığı, yapacağı malın hizmetin, sattığı malın yapımında kullanılan malzemeyi yapımı kısaca anlatır. Bunlar doğru bilgilendirmedir. Malla, yapılan, yapılacak olan işle ilgili aşırı anlatımlar yapmaz. Malla ve kendi ile ilgili övgüye yer yoktur.

- Aza kanaat etmek; olanla yetinmek, halinden memnun olmak, elindeki ile geçinmektir. Çok azdan olur, aza kanaat etmeyen çoğu bulamaz. Kanaatkâr olmak emeği ile elde ettiğine razı olmak, başkasının malına kazancına göz dikmemek, kıskanmamaktır.

- Stokçuluk (depolama-istifçilik) yapmamak; mal üreten, ticaret yapan gerek duyduğu mallar dahil mal depolama yapamaz. Fiyat artışı yapmak, aşırı kazanç sağlamak için ve Ahi kardeşinin üretimini engellemek amacıyla mal biriktiremez. Zaten arastaya (aynı cins malları satan dükkânların meydana getirdiği çarşı) gelen hammadde aynı meslek sahiplerine ustabaşı veya şeyh tarafından eşit olarak dağıtılır.

- Üretilen, satılan mala güvence (garanti) vermek; Ahilikte güven esastır. Üretilen mala, hizmete, satılan mala her türlü güvence verilir. Kusurlu, beğenilmeyen mal mutlaka geri alınır. Sanayi devriminden sonra Batıda tüketici ve işçi haklarının verilmesi için yoğun bir çaba harcanmıştır. Bu hakların hala tamamen verildiği de söylenemez. Ahilikte ise hem çalışanın hem de tüketicinin hakları fazlası ile verilmektedir.

- Müşteri odaklı olmak; Ahilikte temel hedef para kazanmak değil insanları memnun etmektir. Müşteri velinimettir. Ahi mal ve hizmet üretirken müşteriyi ve müşteri memnuniyetini esas alır. Üretim-tüketim ilişkisinde, bir malın ne kadar üretileceği müşterilerin ihtiyaç ve istekleri esas alınarak yapılır. Rekabet daha kaliteli olanı üretmeye yöneliktir.

- Standart üretim yapmak; üretilen malın boyutları, ölçüleri, hangi malzemeler kullanılarak, ne miktarda yapılacağı, fiyatının ne olacağı önceden belirlidir. Bunlar neredeyse her gün zaviyelerde konuşulur, kararlaştırılır. Ahi ürettiği, sattığı mal, yaptığı hizmet belirlenen ölçülere uygun değilse veya ölçüde tartıda hile yapıyorsa/yapmışsa yaptığı hataya göre nihai olarak Ahilikten atılmaya göre nihai verilir.

- Lüks, israf ve aşırı tüketimi önlemek; üretim-tüketim ilişkisinde iki temel anlayış bulunur; ihtiyaçlar ve istekler. Kişinin ve toplumun ihtiyaçları sınırlıdır. Bireyin temel ihtiyaçları, yeme-içme, barınma, toplumun ise sağlık, eğitim, güvenlik, ulaşım, iletişimdir. Elbette toplumun ihtiyaçları aynı zamanda bireyin de ihtiyaçlarıdır. İsteklere gelince, istekler sonsuzdur. İhtirası, lüksü ve israfı beraberinde getirir. İsteklerin karşılanması hem pahalı hem de güçtür. Ahilikte üretim toplumun temel ihtiyaçlarının giderilmesine yöneliktir. Üretim kara yönelik değildir. Lüks ve aşırı üretim yapılmaz. Dar gelirlinin temel ihtiyaçları esas alınarak üretim yapılır. Mesela, yemeni yapılırken zengin de fakirde aynı yemeniyi alır, kullanır.

- Fiyat ayarlaması yapmak; üretim-tüketim ilişkisinde ahilik kâra yönelmez. Fiyat ayarlaması, malın, ürünün, hizmetin üretiminden önce fiyat belirlenir. Fiyatlar toplumun en alt kesiminin alım gücü dikkate alınarak yapılır. İsteyen istediği gibi fiyat belirleyemez. Toplumsal dengenin, düzenin ve uyumun sağlanması insanın huzurunu esas alır.

- Gelir dağılımını dengelemek; Ahilik, az karlı ve çok insan çalıştırmaya dayalıdır. Geliri tabana yayma noktasında gelir paylaşımını esas alır. Çalışmadan kazanmayı, ederinden çok kazanmayı, aşırı karı hedeflemez. Karı ve karlılığı değil faydayı, toplumsal dengenin, düzenin ve uyumun sağlanmasını, insanın huzurunu hedefler.

4.1.8. Sorumluluk Değerleri

- Kendinden, ailesinden sorumlu olmak; İnsan, bedeninden, aklından, bilincinden, ruhundan, kendinden, kendiliğinden, benliğinden, bildiklerinden, bilmediklerinden, duygulanımlarından, yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden, söylemediklerinden, istediklerinden, istemediklerinden, geçmişinden hâlinden, geleceğinden sorumludur. Evrende sorumlu olan tek

varlık insandır. İnsanın sorumluluğu da aklı başında olmaya bağlıdır. İnsanın birincil sorumluluğu vicdani sorumluluktur.

- Mesleğinden sorumlu olmak; Ahi mesleği ile ilgili her tür sorumluğa sahiptir. Yaptığı işten, malzeme alışından, ürün ortaya çıkarmaya, satışa her aşamadan sorumludur. Zaviyede alınan kararlardan, Ahiler arası ilişkilerden, çarşı, pazarın işleyişinden, üretilen maldan, hizmetten sorumludur. Aynı zamanda yanında çalışandan, yamağından, çırağından, kalfasından sorumludur. Ahilikte usta, kendinden olduğu kadar yanında çalışandan, yamaktan, çıraktan, kalfadan, onların mesleki eğitim, öğretim ve gelişimlerinden, gidişattan, maddi, manevi gereksinmelerinin karşılanmasından sorumludur.

- Toplumdan sorumlu olmak; Ahiliğin kuruluşu, esnaf ve sanatkârlığın oluşma ve gelişmesi kadar, yoksullara yardım, toplumda düzenin, işleyişin sağlanması, kargaşanın önlenmesi, topluma dışardan gelecek saldırının önlenmesine yöneliktir. Toplumun sürekliliğinin sağlanmasında Ahiliğin taşıdığı "toplumdan sorumlu olma" bilincinin var ve yüksek oluşunun yeri büyüktür. Eski Türk iktisadi ve sosyal geleneklerinden bir tanesi de halkın, toplumun refahının sağlanmasıdır. Devletin varlık sebebi halka hizmettir. Mesela, Orhun Yazıtlarında Bilge Kağan'a atfedilen "yemedim yedirdim" ifadesi ile Osmanlı belgelerinde ekonomik kararlara gerekçe olarak "Allah'ın kullarının refahının sağlanması" ilkesi bunun bir yansımasıdır (Tabakoğlu, 2021:204).

- Fizik ve doğal çevreden sorumlu olmak; Arastadan bedestene (değerli eşyaların satıldığı kapalı çarşı), hanlara, dükkândan eve kadar yaşanılan yerlerin yerleşiminde doğayı korumak esastır. Temizlik, tertip, düzen kendine göredir. Yaşadığı, çalıştığı sokaktan, mahalleden, şehirden, bağdan, bahçeden, ağaçtan, ormandan, canlı, cansız varlıklardan sorumludur.

4.2. Kurallar (Normlar)

Ahilikte kurallara büyük önem verilmiştir. Fütüvvetnamelerde yazılı ahlak kuralarına uymayanlar ve bazı meslek mensupları iftiracılar, müneccimler, falcılar, hileciler, münafıklar da örgüte alınmazlardı. Ahilikte kurallara, törelere ve törenlere bağlanmamış hiçbir faaliyet yoktur. Erkek ve kadınlara ayrı fakat temelde aynı kurallar getiren bu örgütlenme modelinde çok anlamlı kurallar bulunmaktadır. Mesela, erkek çocuklarına üçü kapalı üçü de açık diye nitelenen altı ahlak ve insanlık kuralı benimsetilirdi. Bunlardan kapalı olan üçü;

- Eline, diline ve beline dikkat et.

Açık olan üç şey:

- Eli, kapısı ve sofrası açık olacak

Ahiler ayrıca kız çocuklarına da şu üç öğüdü verirler, kural olarak benimsetirlerdi:

- İşine, aşına ve eşine dikkat et

Ahilikte ana kural bir sanat ya da meslek sahibi olmaktır ve alın teri ile kazanç esastır. (Ekinci,2011;44-45). Ahilik örgütünde kurulan denetim ve ceza sistemiyle üyelerin meslek kurallarına uygun davranış içinde bulunup bulunmadıkları kontrol edilirdi. Ahilik ilkelerine uymayanlar cezalandırılırdı. Verilecek cezaların caydırıcı ve eğitici olmasına dikkat edilirdi. Herhangi bir esnaf hakkındaki şikayetler o esnaf grubunun yiğitbaşına yapılırdı. Yiğitbaşı şikâyet konusunu inceler, kendi çözeceği bir konu ise çözer, değilse esnaf şeyhine arz ederdi. Mesela, bir gün Ahi Evran ayakkabı esnafının bulunduğu çarşıdan geçerken esnafın yaptığı ayakkabıları inceler ve hileli gördüğü ayakkabıyı kesip esnafın damına atar, dükkânı kapatılır ve ustasının peştamalı kapının kilidine bağlanır. Satılan malın yerine de müşteriye yeni bir ayakkabı verilerek mağduriyeti önlenir. Olay esnaflar arasında hızla yayılır, falanca ustanın "pabucu dama atıldı" şeklinde ifade edilmiştir (Cora, 2017:261).

4.3. Temel Varsayımlar

Ahilik felsefesine göre bütün insanlar, esya, tabiat ve dünya, Allah'ın bütün insanlığa bahsettiği emanet konumundadır. Dolayısıyla emek gücünün, tüketicinin kısaca insanın ve tabiatın sömürülmemesi, aralarında adalet ve denge ilkeleri korunarak bireysel ve toplumsal refah ve huzurun sağlanması esastır. Ahilikte insan, dayanışmacı bir ruh yapısına sahiptir. Birlik ve beraberlik içinde büyük hedeflere yürümek mantığına dayanır. Ahilikte "insan insanın kurdu" (Homo homini lupus) değil, "yardımcısı, bütünü tamamlayıcısı, arkadaşı ve dostudur". Zengin ile fakir, üretici ile tüketici, emek ile sermaye, millet ile devlet yani toplumun bütün fert ve kurumları arasında iyi ilişkiler ve denge kurarak herkesin huzur içerisinde yasaması hedeflenmiştir (Ekinci,1989:22). Dolayısıyla Ahilik, üretmeden tüketmeye, ihtiyaç fazlasını tüketmeye, haksız rekabete, güçlünün zayıfı sömürmesine, haksız kazanç sağlamaya, insanları kandırmaya kısaca, ahlaki olmayan her türlü davranışa karşıdır. Kapitalizmin insana/çalışana yönelik temel varsayımı homo-economicus kavramıyla özetlenmektedir. Kapitalizmin bireysellik ve bencilliği vurgulayan bu varsayımına karşılık, ahilik geleneğinde çalışanın bireysel, sosyal ve ortak sorumluluk sahibi bireyler olarak rekabet ve bencillik sahibi bireyler ve dayanışmasına vurgu yapılmaktadır. Bu teşkilatın adı bile,

çalışanların, yöneticiler dâhil, kardeş olduğu temel varsayımını yansıtmaktadır. Ahilik teşkilatı tamamen değerler üzerine kurulmuş iken, kapitalizmde belirli bir dönem değerler tamamen iş hayatı ve yönetimden dışlanmış (rasyonel karar, rasyonel örgüt vb), ancak 20. yüzyılın sonuna doğru, değerlere göre yönetim, toplam kalite yönetimi, vizyon yönetimi ve yönetişim gibi kavramlarla iş hayatında ve yönetim bilimleri alanında referans alınmaya başlanmıştır. Özetle, kapitalist çalışma kültürünün özünü, homo-economicus varsayımından hareketle, "rekabet" oluştururken, ahilik teşkilatında çalışma hayatı "dayanışma ve yardımlaşma" anlayışına dayandırılmıştır (İpek, 2024:40). Ahilikte insan-insan, insan-eşya, insan-tabiat ilişkilerinin ana ekseni, insanın dünya ve ahiret mutluluğuna göre düzenlenmiştir. Bu yaklaşım, Ahilerin dünya için ahiretini, ahiret için dünyasını terk etmeyen dengeli bir hayat anlayışı geliştirmelerini sağlamıştır (Şimşek, 2002:25).

4.4. İnançlar

13. yüzyılda Ahi Evran döneminde gelişen Ahilik, özünü Türk–İslam evren tasavvuru ile bilgi ve beceri sisteminden almaktadır. Ahilik, Anadolu'da sadece bir esnaf teşkilatı değil, aynı zamanda bir ahlâk ve hayat felsefesi olarak Türk toplumu içerisinde kök salmıştır. Ahi Evran'ın (öl. 1261) öncülüğünde kurumsallaşan bu yapı, İslâm'ın ahlaki temelleri ile Türk töresinin sosyal değerlerini bir araya getirmiştir (Demirdaş, 2025: 29). Fütüvvetnâme, fütüvvetten söz eden eser demektir. Fütüvvet ise Arapça bir sözcüktür. Sözlük anlamında eli açıklık, gözü tokluk, cömert ve yiğitlik demektir. Terim olarak ise, kişinin herkese yardım etmesi, haksızlığı önlemesi, kişinin ayıbını görmemesi, kötü söylememesi, mala, cana, onura el ve dil uzatmaması anlamına gelir. Bu sonuncu anlamda tekiline "feta", çoğuluna "fityan" denir. İyi, olgun ve huyları herkesçe beğenilen kişi demek olan eli açıklık, güven vericilik, alçak gönüllülük, doğruluk, iyilikseverlik gibi meziyetleri bulunan fetalar, eski çağlardan beri saygın kişilerdi (Çağatay, 1997:171). Türklerin, İslâmiyet'i kabul etmeleri ve Anadolu'ya yerleşmelerinden itibaren fütüvvet ülküsünü benimseyip kendilerine has yiğitlik, cömertlik ve kahramanlık vasıflarıyla süslemişlerdir. Bununla birlikte Ahiliğin temel belirleyicisi olan İslâmî-tasavvufî düşünüş ve yaşayış her devirde ve bölgede geçerliliğini korumuştur. Ahilik pratik hayatta; tasavvuf ise içsel yolculukta insanı olgunlaştırmayı amaçlamış, bu yönleriyle birbirlerini tamamlamışlardır (Demirdaş, 2025:52). Fütüvvetnamelere göre, teşkilât mensuplarında bulunması gereken vasıflar vefa, doğruluk, emniyet, cömertlik, tevazu, ihvana nasihat, onları doğru yola sevketme, affedici olma

ve tövbe idi. Şarap içme, zina, yalan, gıybet, hile gibi davranışlar ise meslekten atılmayı gerektiren sebeplerdi (https://islamansiklopedisi.org.tr/ahilik).

4.5. Kahramanlar ve Liderler

Kahramanlar ise takdir edilen özelliklere sahip ölmüş ya da yaşayan gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Örgütsel kahramanlar örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bir örgütün sürekliliğini ve başarısını sağlamak için kurucusunun yapabileceği en etkin şey sağlam, kalıcı, yenilik ve büyümeye açık ama temel değerlerden taviz vermeyen bir örgüt oluşturmaktır. Çünkü nasıl ki değerler ve inançlar örgüt kültürünün temelini oluşturuyorsa kahramanlar da bu değerleri sembolize eden örnekleri ortaya koyar (Cora, 2020, 612). Ahi örgütlenmesi, aynı zamanda Türk kültürünün genel örgüt yapısı, yönetim biçimi ve iş ilişkilerinin çalışma ortamına indirgenmiş halini yansıtmaktadır. Türk tarihi ile ilgili çok önemli bilgileri kapsayan Orhun Abideleri'nde de belirtildiği gibi, Türklerde yöneticilerle yönetilenler arasında üstün ve aşağı anlamında bir ayrım yoktur. Kağan'ın önemli görevlerinden biri de milleti bir baba şefkatiyle koruyarak, aç olanı doyurmak ve çıplak olanı giydirmektir (Durak ve Yücel, 2010:155). Her şeyden önce Kağan'ın milleti ile uyum içinde olması, onu koruması ve devletin geleceğini düşünmesi gerekiyordu. Benzer şekilde Kutadgu Bilig'de de yöneticilerin uzun süre hüküm sürebilmeleri için kanunu doğru uygulamaları, halkı korumaları, halka içten gelen bir merhamet göstermeleri ve adaletle muamele etmeleri tavsiye edilmektedir (Has Hacib, 1994: 1154-163). Eski Türk geleneğinin önemli bir kültür kolu olan Kağan'ın halkını bir baba gibi gözetmesi ilkesi, Ahilik içinde saygınlığı olan bir otoriteye dönüşmüştür. Ahilikte esnaf başkanı ve ustalar bütün üyeleri bir baba şefkatiyle koruyan ve kollayan mesleki, siyasi, ahlaki ve dini lider konumundadır. Bu liderlik anlayışı her kademedeki (usta-kalfa-çırak-yamak) çalışanlar arasında baba-oğul arasındakine benzer candan ilişkiler kurulmasını sağlamıştır (Ekinci, 2011:85).

4.6. Hikâyeler ve Mitler

Ahi Evran ile ilgili anlatılan birçok hikaye ve efsane, yazılı kaynakların dışında yüzyıllardır sözlü gelenek içerisinde de yerini almıştır. Bu anlatılardan biri, Ahi Evran'ın bir deri ustasının yanında çırak olarak işe başlamasını anlatır. İyi gitmeyen işleri yüzünden kıt kanaat geçinmekte olan usta ve çırak, bir gün kendilerine gelen bir siparişi kabul ederler. Ancak depolarında

işlenecek kadar deri bulunmaz. Ustası, Ahi Evran'ı depoda olan deriyi getirmeye yollar. Ahi Evran depoya inip derileri teker teker yukarı atmaya başlar. Ustası, bu deri yığını karşısında hayrete düşer ve onu durdurur. Ahi Evran, "Usta sen eğer "Dur!" demeseydin, ben burayı arş-ı âlâya kadar deriyle dolduracaktım." der. Bunun üzerine ustası, onun ermiş biri olduğunu anlar.

Bir başka anlatıda, bir deri tüccarı çok miktarda sipariş vermek ister, ancak esnaf bu işi yetiştiremeyeceğini bildiğinden kabul etmez. Ahi Evran ise, "Bir çaresine bakarız, yarın gel." der. Ertesi gün gelen tüccar tüm siparişlerinin hazırlandığını görür, bu işe akıl sır erdiremez.

Farklı bir anlatıda ise, Kırşehir'in merkezindeki Terme Kaplıcasının oluşumu ile ilgili bilgi verilir. Efsanede, soğuk bir kış günü müritleriyle dolaşmaya çıkan Ahi Evran'ın, abdest suyu arayan müritlerini görünce asasını büyük bir kayanın dibine vurduğu ve buradan su çıkardığı anlatılır. Daha sonra bu kayanın dibine bir kaplıca yapılır ve hastalara şifa dağıtılır (Köksal, 2011: 47-49, Aktaran: Serrican Kabalcı, 2021:6).

Moğollar tarafından Ahi Evran'ın bulunduğu hana baskın yapılmış, Bunun üzerine "Ahi Evran" "Evran" (yılan/ejderha) kılığına girerek ortadan kaybolmuştur ve bu olayın vuku bulduğunda 93 yaşındadır. Menakıpname yazarı, Ahi Evran'a "öldürülmek" gibi bir son yerine onu adı gibi bir "Evran'a (yılan) dönüştürerek bir delikten akıtıp kaybettirmiştir. (https://turkdunyasiansiklopedisi.gov.tr/detay/1664/Ahi-Evran,Erişim Tarihi: 01.03.2026).

Ahi Evran uzun yıllar bir ustanın yanında çalışmış, dürüstlüğü ve çalışkanlığı sayesinde kısa sürede usta bir debbağ olarak kendi işyerini açmıştır. Artık kendi çırak ve kalfalarını yetiştirmeye başlamıştır. Bir gün eski ustası kendini ziyarete gelir. İş yerinde yeni tabaklanmış bir deri yığınını göstererek, tavsiyede bulunur:

- Bunları güzel işlemişsin. Şimdi de renk renk sahtiyan (tabaklanarak boyanmış ve cilalanmış genellikle keçi derisi) yaparsan iyi olur!

Bu sözler üzerine, Ahi Evran derilere elini sürünce deriler bir anda renk renk sahtiyanlara dönüverir. Bunu gören usta kerametini anlayıp kendisini takdir edeceğine;

- Bu nasıl bir sihirdir. Bu nasıl bir büyüdür diye hayretini dile getirmiş. Bu durum Ahi Evran 'ın ağırına gitmiş Derhal büyük bir yılan olup yerin altına girerek gözden kaybolmuş. Onun yer altına girdiği yerde türbesini yaptırmışlar; bundan sonra Mahmud-u Evran diye anılmaya başlanmış.

Ahi Evran-ı Veli Kırşehir'de bir tabakhane işleten, gece gündüz durmadan çalışan dürüst, namuslu, dindar bir adamdır. Komşuları bunun çalışkanlığını kıskanırlar. "Derilerimizi çaldı." diye iftira ederler o ise "Allah doğusunu bilir." deyip geçer; ancak onun sesini çıkarmamasını komşuları, "Bu hakikaten çaldı da kabulleniyor." diye kabul ederek dedikoduya devam ederler. O ise gerçekte, helâl kazancını hayır işlerinde harcamaktadır. Komşuları daha ileri gidip 'Bu binayı bizden çaldığı malların parasıyla yaptırıyor." diye iftiranın dozunu artırırlar. Ahi Evran, inşaat tamamlandıktan sonra dostlarını çağırır, "Burası sizin zaviyeniz olsun. Gücünüzün yettiğince fakir fukarayı kollayın, doyurun." der. Sonra öbür esnafları çağırır. "Siz suçum yokken bana iftira ettiniz. Allah biliyor diye sustum. Ardından daha büyük iftiralar ettiniz. Dilerim Allah'tan deriniz tabak tumanasın." der. Arkadaşlarıyla helalleşir, iki rekat namaz kılar. Sonra bir evran (büyük yılan, ejderha) olup caminin temeline akar. Bundan sonra Evran ismiyle anılır.

Yine o dönemle ilgili anlatılan bir başka hikâyeye göre, yabancı bir kumaş taciri Osmanlı'da bir kumaş imalathanesinin mallarını beğenip hepsini almak ister. Mal sahibinin kumaşları ayarlarken bir top kumaşı ayırdığını görür. Yabancı tacir bu hareketin sebebini sorunca "Onu sana verememe, kusurludur" yanıtını alır. Yabancı tacirin "ziyanı yok, önemli değil" dese de Osmanlı esnafı o kumaş topunu vermemekte direnir ve şöyle der: "Benim malımın kusurlu olduğunu siz biliyorsunuz. Ama onu kendi memleketinizde satarken alıcılarınız benim bunu size söylediğimi bilmeyecekler ve ben onlara kusurlu mal satmış olacağım. Burada Osmanlının gururu, şeref ve haysiyeti rencide olacak, bizi de hilekâr zannedecekler. Bu yüzden bu kusurlu topu size verememe". Fatih Sultan Mehmet Han ile ilgili olarak anlatılan diğer bir hikâyeye göre ise, Fatih İstanbul' u fethetmeden önce bir sabah tebdili kıyafet ederek, Edirne'de çarşıya çıktı. Alış veriş yapmaya başlayan Fatih, birinci dükkândan bir şeyler istedi. Dükkân sahibi ilk istediğini verdi ancak ikincisini vermedi. Fatih Sultan Mehmet, istediği şeyi olmasına rağmen vermeyen dükkân sahibine, neden vermediğini sordu. Adam "ben sana sattığımla sabah siftahımı yapmış oldum, diğer istediğini de karşıdaki dükkândan al. O henüz siftah etmedi" diye cevap verdi. Duyduklarından memnun olan Fatih, diğer dükkâna gitti, biraz mal aldı. İkincisini istediğinde o da önceki dükkân sahibi gibi vermeyip henüz siftah yapmamış olan komşusuna gönderdi. Fatih bu şekilde bütün çarşıyı dolaştı. Hepsinde aynı şeyle karşılaştı. Sonunda aldığı erzakları öğrencilere gönderip sarayına gitti ve Allah'a şükür secdesine kapandı. Allah'a "ya Rabbi sana hamdolsun… Bana böyle birbirini düşünen millet ihsan ettin. Ben bu milletimle değil Bizans'ı, dünyayı bile fethederim, dedi ve İstanbul'un fetih planlarını hazırlamaya başladı.

(https://www.kucukkoyesnafodasi.org/ahilik-hikâyeleri/ Erişim tarihi: 01.03.2016).

4.7. Kullanılan Dil

Ahilikteki geleneksel uygulamalar incelendiğinde, bu uygulamaların dil unsuru açısından da kendine özgü özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu unsurlar arasında bilhassa veciz sözler, dualar, sloganlar ve nasihatler ahilik kültürüne has anlamlar barındırmaktadır. Fütüvvetnamelerde Hz. Âdem'in cennetten çıkarılmasına yol açan hatası karşısında duyduğu pişmanlık hikâyesinin yer alması bu anlatının somut örneklerinden biridir. Bu yönüyle ahilikte hatalara karşı, ders çıkarma şartıyla, bir tolerans kültürünün olduğu anlaşılmaktadır (Sayan, 2022:302). Her örgütün kendi nevi şahsına münhasır bir lisanı vardır. Ahiler örgüt kültürünü oluşturan lisanı beyitlerle ifade ederek işyerlerine asarlardı. Mesela bunlardan biri şöyledir;

"Her seherde besmeleyle açılır dükkânımız, Ahi Evran Veli'dir pirimiz üstadımız".

"Eğrisi varsa bizim doğrusu elbet sizin, ziyadesi zarar verir kanattır kârımız".

Bir başkası ise şöyledir:

"Hak ile sabır dileyip, bize gelen bizdendir"

"İlim ve ahlak ile çalıp, bizi geçen bizdendir" (Cora, 2020:620).

Yine esnafın Denizli, Babadağlılar İşhanı'nın girişinde yer alan;

"Besmele çek gir çarşıya, selamı da unutma ha

Kiloyu eksik çekme ha, metreyi kısa tutma ha

Halka hizmet eylemektir Hakka hizmet eylemek

Eyi belle sen bu sözü, sakın yabana atma ha

Alış derken veriş derken, ölçü tartı satış derken

Paraya, pula tapma ha, insanlığı unutma ha" gibi ahiliğin ilkelerini içeren güzel nasihatlerle işyerlerini donatmaları, Ahiliğin Türk çalışma hayatında günümüz yansımalarının bir başka örneğidir (Durak ve Yücel, 2010:164).

Şehir ve kasabalardaki Ahi zaviyelerinin yerini köylerde ve kırsal bölgelerde "yaren odaları" almıştır. Bu odalar misafir ağırlamaktan başka kırsal bölgelerde çeşitli yaşlardaki kişilerin devam ettikleri ve eğitim aldıkları, iletişimde bulundukları, sohbet ettikleri, bölgenin sorunlarının dile getirilerek çözüm aranılan yerlerdir. Bu odaların üyelerine veya bağlılarına da "yaren" denirdi (Cora, 2017:260). Hala özellikle Anadolu'nun çeşitli yerlerinde insanlar sevdikleri bir arkadaşlarını görünce, "gel biraz yarenlik edelim", sohbet edelim tabirini kullanmaktadırlar.

4.8. Semboller

Ahilikte sembol olarak bazı maddelere ve eşyalara özel bir önem verilirdi. Törenlerin yapıldığı yerlerde, toprak, su, tuz, terazi, taş, süpürgenin bulundurulmasına dikkat edilirdi. Bu sembollerin taşıdıkları anlamları şöyle açıklayabiliriz: Ahi teşkilatında yapılan törenler aynı zamanda bu kurumun kültürünü yansıtan semboller de içermekteydi. Bu törenlerde toprak, su, terazi, taş ve süpürge bulunduruluyordu. Toprak; topraktan gelip, topraktan beslenip yine toprağa döneceğimiz mesajını taşıyordu. Su; yaşamı/hayatı sembolize ederken, tuz; hayatın/yaşamın tadı, ezası ve cefasını, terazi; dengeyi, ölçüyü, hak ve adaleti temsil ediyordu. Taş; direnç ve başarıya, azimle tutulan taşın altına dönüşeceğine, süpürge ise iç ve dış temizliğe işaret etmektedir (Soykut, 1980:40, Aktaran: Cora, 2020:616).

Ahilikteki rutinler aynı zamanda bu teşkilatın kültürünü yansıtan semboller de içermektedir. Mesela, şed kuşanma töreninde bele kuşak (peştamal) bağlama Ahinin eli, dili ve belinin bağlanması, buna karşılık alnı, kapısı ve kalbinin açılması mesajı taşımaktadır (İpek, 2024:51). Arapça bir kelime olan şed, "sağlamlaştırmak, kuvvetlendirmek" manasında kullanılmaktadır. Eğitim alanında önemli göstergeleri olan bu tören vasıtasıyla esnafların ustalığa geçiş süreci tamamlanmaktadır. Bir esnafın çıraklıktan itibaren uzun yıllar boyunca ustasına hizmet etmesi, ustası tarafından öğretilen mesleği, meslek ahlakını ve kurallarını öğrenmesi ve belirli bir konuma geldiği inancı günümüzde üniversitelerde verilen diploma töreni ile denk olarak değerlendirilebilir (Merdin, 2022:14).

4.9. Törenler (Ritüeller)

Ahilikte bir gencin meslek hayatına ilk adımı yamaklıktır. En fazla 10 yaşında olan çocukların velisi tarafından bir sanat öğrenmek amacıyla ustaya verilmesiyle yamaklık dönemi başlardı (Şimşek, 2002:39-40). Meslek eğitimi işyerinde ve atölyelerde verilirdi. Yani teorik bilgilerden ziyade uygulamalı meslek eğitimi ön plandadır (Doğan, 2006:32). İş dışında ise usta, kalfa ve çıraklar birlikte zaviyelere katılırdı. Zaviyelerde Özellikle din, ahlak, dilbilimi, fen bilimleri, musiki, güzel yazı yazma, edebiyat dersleri· verilirdi (İrmiş, 1998:36). Yamak Ahiliğe kabulden önce kendisi ve ailesi bazen aylarca süren araştırma ve incelemeden geçer en küçük bir şüphe uyandırsa bile Ahiliğe kabul edilmezdi.

Hiyerarşik olarak Ahilikte meslek dereceleri yamak, çırak, kalfa ve ustadır. 2 yıl parasız ve sürekli yamaklık eden kişi, ustanın, kalfaların, velisinin ve esnaf şeyhinin katıldığı bir törenle çıraklığa yükseltilirdi. Çırağın

görevleri, temizlik işlerini yapmak; haber götürmek, öteberi taşımak, dükkâna ve zaviyeye düzenli devam etmek, öğretilen sanatı ve dersleri iyi öğrenmekti. Çıraklığa terfi ettirilen kişi artık ustanın manevi evladı olur ve usta, çırağın hem meslek hayatından hem de sosyal hayatından sorumlu tutulurdu, Çıraklar; ücretsiz çalışmakla beraber yemekleri ustaları tarafından verilirdi. Usta, çırağın bütün haklarını gözetir, onu sömürmeyi asla düşünmezdi. Aksi takdirde, ustaya bir daha çırak verilmezdi. 1001 gün çalışarak çıraklık süresini tamamlayan gencin ustası, onun meslek olarak ve sosyal açıdan yeter derecede yetiştiğini, ahlaken de olgıun1aştığını örgüte bildirirdi. Yapılan bir törenle çırak, ustası tarafından beline peştamal kuşatılarak kalfalığa terfi ettirilirdi. Kalfa, usta olmaya namzet ve henüz sermayesi bulunmayan ücretli işçidir. Ustanın olmadığı zamanlarda kalfa, ustasının yetkisine sahip olarak onun adına her türlü kararı alır ve yürütürdü. 3 yılı öngörülen ahlak ve meslek kurallarına uygun olarak tamamlayan ve en az üç tane de çırak yetiştiren kalfa kendi sanatıyla ilgili hazırladığı eseri ustalar meclisine sunar ve ustaları önünde ciddi bir imtihandan geçerdi. Daha sonra yapılan törenle ustası tarafından kalfalık peştamalı çıkartılır, ustalık peştamalı takılırdı. Kalfalıktan ustalığa geçen ·kişiye Orta Sandıktan yardım yapıldığı gibi kendi ustası tarafından da yardım yapılırdı (İrmiş,1998:37).

4.10. Örgütün Tarihi

Anadolu'da Ahiliğin kurucusu olarak bilinen ve asıl ismi Şeyh Nasirüddin Mahmud (ö. 1262) olan Ahi Evran İran'ın Hoy şehrinde doğmuştur. Özellikle I. Alâeddin Keykubad'ın büyük destek ve yardımıyla, bir taraftan İslâmî-tasavvufî düşünceye ve fütüvvet ilkelerine bağlı kalarak, diğer taraftan iş yerlerinde usta, kalfa, çırak ve yamak münasebetlerini ve buna bağlı olarak iktisadî hayatı düzenleyen Ahiliğin Anadolu'da kurulup gelişmesinde Ahî Evran'ın büyük rolü olmuştur. Anadolu'da hızla yayılan bu teşkilâtın mensupları, şehirlerde olduğu gibi köylerde ve uç bölgelerde de büyük nüfuza sahip olmuşlar, Anadolu'da bilhassa XIII. yüzyılda devlet otoritesinin iyice zayıfladığı bir dönemde şehir hayatında yalnızca iktisadî değil, siyasî yönden de önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ahîler, bağımsız siyasî bir güç olmamakla birlikte, zaman zaman merkezî otoritenin zayıfladığı, anarşi ve kargaşanın ortaya çıktığı dönemlerde siyasî ve askerî güçlerini göstermişler ve önemli fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Özellikle Moğol istilâsı sırasında Ahî birlikleri şehirlerin yönetimine mahallî otorite olarak hâkim olmuşlardır.

Büyük şehirlerde çeşitli gruplar halinde teşkilatlana Ahilerin her birinin müstakil bir zaviyesi vardı. Küçük şehirlerde ise muhtelif meslek grupları tek

bir birlik teşkil edebiliyordu. Ayrıca mesleğin geleceği açısından çırakların yetiştirilmesine de çok büyük önem veriliyordu. Ahilik Osmanlı Devleti'nin kuruluşunda da büyük rol oynamıştır. Büyük âlim ve mutasavvıf Şeyh Edebali de Ahî şeyhlerinden olup Osman Gazi ile sıkı ilişkiler kurmuş ve kızını onunla evlendirmişti.

Ahiliğin nizamnâmelerine (tüzüklerine) fütüvvetnâme adı verilirdi. Ahiliğin esasları, ahlaki ve ticarî kaideleri bu kitaplarda yazılı idi. Teşkilata girecek kimse ilk önce bu kitaplarda belirtilen dinî ve ahlaki emirlere uymak zorunda idi. Fütüvvetnamelere göre, teşkilât mensuplarında bulunması gereken vasıflar vefa, doğruluk, emniyet, cömertlik, tevazu, ihvana nasihat, onları doğru yola sevk etme, affedici olma ve tövbe idi. Şarap içme, zina, yalan, gıybet, hile gibi davranışlar ise meslekten atılmayı gerektiren sebeplerdi (https://islamansiklopedisi.org.tr/ahilik, Erişim tarihi:10.03.2026).

Sonuç

Anayurtlarından kopup gelen Türk boyları, yeni vatanlarında; başka dillerle konuşan, başka dinlere inanan gelenek ve görenekleri farklı olan yerli halkın arasında; kendilerine, sanatlarına ve ticaretlerine yeni bir hayat alanı açmak zorunda idiler. Bunun için önce, bütün esnaf ve sanatkârları tek bir teşkilât içinde toplamak gerekiyordu. Sonra, bu birleştirilmiş örgütün üyeleri olan esnaf ve sanatkârlar, ahlâkî, meslekî ve askerî bir eğitimden geçirilmeli idi. Ahi fütüvvetnamelerinde esnaf ve sanatkârlar yanında müderrisler, öğretmenler, kadılar, hatipler, türlü bilim dalı ile ilgili âlimler, hükümdarlar, emirler vb. kişilerin, meslek erbabımdan sayıldıkları görülür. «Ahilik halka dönük bir düzendir. Kendi nefsini hiçbir zaman diğerinden üstün tutmayan ahi kişi, mutluluğun büyük payını halka hizmet edip yararlı olmada arar. Halka dönük oluş, «Hakk'a dönük oluş» anlamında kullanılır. Bu sebeple Ahilikte halka (insana) gösterilen itibar çok büyüktür. Ahi kişinin gayesi, misyonu dünyada insanca yaşamak, çevresindekileri, milletini ve hatta bütün insanlığı yaşatmaktır. Bu amaç Ahiliği (yaşa-yaşat) felsefesine götürmüştür. Sosyal ve ekonomik açıdan bakıldığında Ahiliğin amacı kişiyi eğitip üretici ve yararlı bir seviyeye ulaştırmak. Kişiyi toplumda lâyık olduğu en uygun yere oturtmak, ahlâklı, bilinçli, üretici ve mutlu bir orta yapı teşkil etmektir (Anadol, 1991:64).

Zengin ile fakir, üretici ile tüketici, emek ile sermaye; halk ile devlet arasında iyi ilişkiler kurarak, başka bir ifadeyle birey, örgüt, toplum ve devlet amaçların birbiriyle mümkün olduğunca uyumlaştırıp, aynı paralelde yönlendirerek, "sosyal adaleti· gerçekleştirmek, ahlaklı toplumculuğu

uygulamaktır (İrmiş, 1998:36). Ahilikte insan-insan, insan-eşya, insan-tabiat ilişkilerinin ana ekseni, insanın dünya ve ahiret mutluluğuna göre düzenlenmiştir. Bu yaklaşım, Ahilerin dünya için ahiretini, ahiret için dünyasını terk etmeyen dengeli bir hayat anlayışı geliştirmelerini sağlamıştır (Şimşek, 2002:25). Ahilik felsefesine göre bütün insanlar, eşya, tabiat ve dünya, Allah'ın bütün insanlığa bahşettiği emanet konumundadır. Dolayısıyla, emek gücünün, tüketicinin kısaca insanın ve tabiatın sömürülmemesi, aralarında adalet ve denge ilkeleri korunarak bireysel ve toplumsal refah ve huzurun sağlanması diğer bir ifadeyle "yaratandan dolayı yaratılanların hoş görülmesi" ilkesi esastır (Durak ve Yücel, 2010:152). Toplumlar bir sistemdir. Özellikle günümüzde dünya ülkelerinin çok büyük bir kısmı dışarıya açık sistemlerdir. Başka bir ifadeyle, toplumlar çok yönlü karşılıklı iletişim ve etkileşim içerisindedirler. Bu iletişim ve etkileşim, toplumların bilim, sanayi, ticaret, ekonomi, siyaset gibi birçok alanda birbirlerinden çok yönlü girdiler alması ve birbirlerine çok yönlü çıktılar vermesi sonucunda hızla gerçekleşmektedir. Mesela, Almanya'daki veya A.B.D.'deki siyasi bir kriz Türkiye'nin ekonomisinde beklenmeyen problemlere sebep olabilir. Japonya'daki teknolojik bir gelişme diğer ülkelerin pazar paylarını, üretimlerini, teknolojilerini etkileyebilir. Açık sistem olan toplumlar sadece· mevcut zamanın girdilerini değil, aynı zamanda geçmişin girdilerini de alarak işlerler. Çünkü istikrarlı ve gelişmeye açık toplumların kültürleri birden oluşmaz, tarih birikimine sahiptir ve kendi tabii sürecinde geçmişin ürünü olarak devam eder. Toplumlar mevcut zamanı ve gelecek zamanı hem geçmişten aldıkları hem de diğer toplumlardan aldıkları girdilerle ve etkileşimlerle oluştururlar (İrmiş,1998:35).

Kaynakça

Anadol, Cemal (1991), Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler, Ahilik Kültürünü Araştırma Yarışması İkincisi, Kültür Bakanlığı Halk Kültürünü Araştırma Dairesi Yayınları: 150, Gelenek-Görenek ve İnançlar Dizisi: 10, Ankara

C. Certo Samuel (1997), Modern Management, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, Aktaran: Berberoğlu Güneş, Barış Baraz (1999), "Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması", Cilt:15, Sayı:1, Anadolu Üniversitesi İktisadı ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 1.

Cora, İhsan (2020), "Örgüt Kültürünün Temel Unsurları ve Ahilik Kültürü", Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 3(8), Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Çağatay, Neşet(1988), "Fütüvvetçilikle Ahiliğin Ayrıntıları", Belleten, Cilt:52, Sayı:203

Durak, İbrahim (2024), Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed.: Yasemin Kaya, "Yeşil Örgüt Kültürü", Nobel Bilimsel Eserler, Ankara

Durak, İbrahim, Atilla Yücel (2010), "Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları ", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:2

Ekinci Yusuf (2011), Ahilik, 12.Baskı, Türk Metal Yayınları, Ankara

Ekinci, Yusuf (1989), Ahilik, Sistem Ofset, 2.Baskı, Ankara

Erdoğru, M. Akif (2000), "Anadolu'da Ahiler ve Ahi Zaviyeleri", Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi Sayı:4, İzmir.

Eroğlu, Feyzullah (2009), Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, 15. Basım, İstanbul.

Ersay Yüksel Ayşe (2023), "Beylikler Döneminde Anadolu'da İnşa Edilen Ahî Yapıları Hakkında Bir Değerlendirme", Diyanet İlmî Dergi, 59

Güney Salih (2015b), Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara

Güney, Semra (2015a), Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara

Hacıgökmen Mehmet Ali (2013), "Ahilerin Genel Görünüşleri Üzerine Bir Çalışma", Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 67.

Hacıgökmen, Mehmet Ali (2013), "Ahilerin Genel Görünüşleri Üzerine Bir Çalışma", Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi), 67

Has Hacib, Yusuf (1994), Kutadgu Bilig, Çeviren: Reşid Rahmeti Arat, 6.Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1994, ss.154-163

Hatipoğlu, Zeynep (2023). Örgüt Kültürü. In: Hırlak, B. (ed.), Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II. Özgür Yayınları.

https://investor.turkishairlines.com/tr/ hakkımızda/vizyon-and-misyon, 15.03.2026

https://islamansiklopedisi.org.tr/ahilik, Erişim tarihi: 10.03.2026).

https://turkdunyasiansiklopedisi.gov.tr/detay/1664/Ahi-Evran, Erişim Tarihi: 01.03.2026)

https://www.kardeskalemler.com/yazi/ahilik-degerleri-64d9de671b3fb, İshak Özkan, Erişim tarihi: 02.03:2026).

https://www.kucukkoyesnafodasi.org/ahilik-hikayeleri/ Erişim tarihi: 01.03.2016

https://www.kucukkoyesnafodasi.org/ahilik-hikayeleri/ Erişim tarihi: 01.03.2016

Hulusi Doğan (2006), "The Search of Tacit Knowledge in Akhism Culture", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12)

İlker Hüseyin, Çarıkçı, Osman Koyuncu (2010), "Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2, Sayı:3.

İpek, Cemalettin (2025), "Ahiliknın Örgütsel Kültürün Temel Unsurları Bağlamında İncelenmesi", SEBED, 3(1).

İrmiş, Ayşe (1988), "Bir Örgüt Kültürü Örneği Olarak Türk Milli Kültüründe Ahilik", Türk Yurdu, Cilt:18, Sayı: 126.

Köksal, Fatih. (2011). Ahi Evran ve Ahilik, Kırşehir Valiliği Yayınları, Kırşehir, Aktaran: Kabalcı Serrican (2021), "Ahi Evran ve Ahilik Teşkilatının Emine Işınsu'nun Tasavvufî Romanlarındaki Yeri", Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, Cilt:7, Sayı:14,

Kızıloğlu Mehmet, Sabahat Bayrak Kök (2020), "Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Istanbul Business Research, 49(1).

Kozlu, Cem M. (1988), Kuramsal Kültür, Bilkom Yayınları, İstanbul, Aktaran: Cora, İhsan (2017). Örgütlerin Yönetimi Açısından Ahilik Örgütüne Genel Bir Bakış; Tarihi Bir Araştırma. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (16).

Mehmet Akif Erdoğru (2000), "Anadolu'da Ahîler ve Ahî Zaviyeleri", Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi, Sayı: 4

Öztük Merdin, Alev (2022), "Ahilik Kültüründe Şenlik ve Kutlama Geleneğinin İşlevsel Halkbilimi Kuramı Açısından İncelenmesi", TÜRKBİTİG Kültür Araştırmaları Dergisi Cilt: 2, Sayı: 1.

Sayan, Yunus Emre (2022), " Değerler Eğitimi ve Bir Değer Olarak Nasihat", Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, Sayı:104.

Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi, Cilt:7 Say :1, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Seyfeli Mahmut (2004), Ahilik Araştırmaları Sempozyumu, 12-13 Ekim, Kırşehir

Soykut, Refik H. (1980). İnsanlık Bilimi Ahilik, Bas-Yay Matbaası, Ankara, Aktaran: Cora, İhsan (2020), "Örgüt Kültürünün Temel Unsurları ve Ahilik Kültürü", Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 3(8), Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Şahin, Ali (2010), "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik", Maliye Dergisi, Sayı: 159

Şahin, Bekir (2020), "Tekke" maddesi, Ahilik Ansiklopedisi, Editörler: Prof. Dr. Yusuf Küçükdağ, Dr. Öğr. Yaşar Erdemir, Bekir Şahin, Baskı: Ofset Fotomat, Cilt:2, 3.Baskı, Ankara

Şimşek Muhittin (2002), TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması, Ahilik, Hayat Yayınları:134, Yönetim Dizisi:21, İstanbul.

Tabakoğlu Ahmet (2021), Türkiye İktisat Tarihi, Dergah Yayınları 122, Tarih Dizisi 11, 16.Baskı, İstanbul

Toydemir, Ahmet (2022), Tekke Yapılarının Konya'daki Örnekler Üzerinden Mimari İncelemesi, T.C. Konya Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Ünsür, Ahmet (2020), "Ahilik Sistemi Değerleri Yönetim ve Eğitimi", Değerler Eğitimi Dergisi, Cilt:38 (39).

Wallach, E. (1983), "Individuals and Organization: The Cultural Match", Training and Development Journal, 12(2).