



2023, 12 (3), 1948-1964 | Araştırma Makalesi

## Evrensel Etik Değerler Işığında Anadolu'da Ahilik Anlayışı ve Stratejik Liderlik Yaklaşımı

Göksel MARŞAP<sup>1</sup>

### Öz

Tarihte Ahi Evran tarafından Anadolu'da kurulan, sosyal, iktisadi ve siyasi hayatı etkileyen Ahi teşkilatı, bilim ve sanat dallarını iş hayatıyla uyumlaştırarak halka sunulan hizmetlerin en mükemmel halini ortaya çıkarmayı gaye edinmiştir. Bu çalışmada, Anadolu topraklarında Türk toplumunun bölgede barış ve huzur içinde yaşamalarını sağlamak amacıyla ahlaki, mesleki, ekonomik, ticari, siyasi ve idari alanlarda etkili olan Ahi Evran ve Ahilik Teşkilatı'nın vizyon, misyon ve evrensel etik değerler ve stratejik liderlik sistemi ilişkisi kapsamında gelecek odaklı yönetsel öğretiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Türklerin Anadolu'ya yerleşmelerinden itibaren pozitif bilimlerin günlük yaşamda başarıyla kullanılması yolunda insanların sosyal yaşamlarında mükemmel niteliklere sahip, sağlıklı organizasyonlar çalışmada gösterilmek istenmiştir. Bu kapsamda, toplumun öncelikle ihtiyaç duyduğu güven veren kaliteli ürünlerin üretilmesi için gerekli olan yöntemlerin tespit edilerek geliştirilmesi, insanların artan ve değişen yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geleceğe yönelik yeni vizyonlar içeren yaratıcı düşüncelerin somutlaştırılması için geçmiş dönemdeki Ahi ilke ve değerlerinin deneyimleriyle birlikte derin bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır. Toplumun her kesimini kapsayıcı olan esnaf ve sanatkarların oluşturduğu örgütlenme olarak Ahilik ahlakında yer alan ana ilke ve prensipleri içeren "doğruluk, haram ve helal sınırlarına uymak, nefesine hâkim olmak, başkalarını düşünerek erdemli hizmet üretmek gibi" olguların evrensel etik kurallarıyla bütünleşen yanları irdelenmiştir. Çalışma, Ahi anlayışının doğuşu ve tarihsel gelişimi sürecinde toplumsal ticari yapıları oluşturan kurumlara olan etkilerini teorik bir açıdan ele alarak, günümüz yönetimlerinde karşılaşılan kurumsal liderlik anlayışının köklerine inen bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Anadolu'da yaşanan etkin sosyal dönüşümlerin iktisadi ve idari açıdan halk üzerinde oluşturduğu sonuçlar ve liderliğin kurumsallaştığı günümüz dünyasına farklı bir perspektif sunmak amacıyla yazılan çalışmada ahilik değerlerinin zamanla toplumda yer etmeye başlaması neticesinde sosyal yaşamı biçimlendiren kurumlar çerçevesinde bugünün çağdaş küçük ve orta ölçekli şirketleri olarak değerlendirebileceğimiz yapıların stratejik liderlik yönünden Ahilik anlayışıyla ortak paydada buluşan noktalar teorik çerçevede analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ahilik Teşkilatı, Vizyon ve Misyon, Evrensel Etik Değerler, Stratejik Liderlik Sistemi.

Marşap, G. (2023). Evrensel Etik Değerler Işığında Anadolu'da Ahilik Anlayışı ve Stratejik Liderlik Yaklaşımı . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 12 (3) , 1948-1964 . <https://doi.org/10.15869/itobiad.1258910>

Geliş Tarihi	02.03.2023
Kabul Tarihi	25.09.2023
Yayın Tarihi	30.09.2023
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	

<sup>1</sup> PhD Student, Sakarya University, Faculty of Political Sciences, Political Science and Public Administration, Sakarya, Türkiye, gmarşap2008@gmail.com, ORCID 0000-0003-4462-6083



2023, 12 (3), 1948-1964 | Research Article

## In the Light of Universal Ethical Values Akhism And Strategic Leadership Approach in Anatolia Abstract

Göksel MARŞAP <sup>1</sup>

### Abstract

The Akhi organization, which was founded in Anatolia by Ahi Evran in history and influenced social, economic and political life, aimed to reveal the most perfect form of services offered to the public by harmonizing science and art branches with business life. In this study, it is tried to reveal future-oriented managerial teachings within the scope of the relationship between the vision, mission and universal ethical values and strategic leadership system of Ahi Evran and Akhism Organization, which are effective in moral, professional, economic, commercial, political and administrative fields in order to ensure that the Turkish society lives in peace and tranquility in Anatolia. Since the settlement of Turks in Anatolia, it has been aimed to show healthy organizations with excellent qualities in the social lives of people in the way of using positive sciences successfully in daily life. In this context, it is aimed to present a deep perspective together with the experiences of Akhi principles and values in the past period in order to identify and develop the methods necessary for the production of quality products that give confidence that the society primarily needs, and to embody creative thoughts with new visions for the future in order to meet the increasing and changing vital needs of people. As an organization formed by tradesmen and craftsmen, which is inclusive of all segments of the society, the aspects of the facts that integrate with universal ethical rules, including the main principles and principles of Akhi ethics, such as "truthfulness, obeying the limits of haram and halal, controlling one's ego, and producing virtuous service by thinking of others" have been examined. The study aims to provide a perspective that goes to the roots of the corporate leadership understanding encountered in today's administrations by addressing the effects of the Akhi understanding on the institutions that constitute social commercial structures in the process of its emergence and historical development from a theoretical perspective. In the study, which was written in order to present a different perspective on the results of the effective social transformations experienced in Anatolia on the people in terms of economic and administrative aspects and today's world where leadership is institutionalized, the points that meet in common with the Akhi understanding in terms of strategic leadership of the structures that we can consider as today's contemporary small and medium-sized companies within the framework of institutions that shape social life as a result of the Akhi values that started to take place in society over time were analyzed in a theoretical framework.

**Keywords:** Akhism Community, Vision and Mission, Universal Ethical Values, Strategic Leadership System.

Marşap, G. (2023). In the Light of Universal Ethical Values Akhism And Strategic Leadership Approach in Anatolia Abstract . Journal of the Human and Social Science Researches , 12 (3) , 1948-1964 .  
<https://doi.org/10.15869/itobiad.1258910>

Date of Submission	02.03.2023
Date of Acceptance	25.09.2023
Date of Publication	30.09.2023
* This is an open access article under the CC BY-NC license .	

<sup>1</sup> Doktora öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Sakarya, Türkiye, gmarsap2008@gmail.com, ORCID 0000-0003-4462-6083

## Giriş

21'inci yüzyılın başında bilgi teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşmenin etkisi, yoğun rekabet ortamının varlığı, toplumsal beklentiler ve yönetim anlayışındaki değişimlerle birlikte çağdaş kuruluşların çoğu stratejik yönetim tarzını benimseyerek bu süreci belirleyecek olan ana mekanizmalardan olan vizyon, misyon gibi kavramları içeren motivasyonları iş dünyası için hayata geçirilmesine yönelmişlerdir. Bugünün çalışma hayatını tam manasıyla özümseyebilmek için geçmişin değerlerine, sosyal ve kültürel eserlerine kısaca ilgili alanın tarihsel miraslarına bakmamız gerekmektedir.

Ahi Evran, aslen dericilik mesleğini ifa eden 1171 yılında Azerbaycan'ın Hoy şehrinde doğmuş, dönemin önemli âlimleri tarafından yetiştirilmiş ve Anadolu'ya gelmiş mutasavvıf bir şahsiyettir. Geniş bir vizyon ve misyon odağıyla Anadolu şehirlerini adım adım dolaşmış ve zamanla çevresindeki esnafı örgütleyerek Anadolu topraklarında İslamiyet'in genişleyerek Türkleşmesi yönünde önemli katkı sağlamıştır. Osmanlılarda Beylikten Devlet'e geçiş sürecine hayati katkı sağlayan Ahilik teşkilatını kurarak tasavvuf anlayışını esnaf teşkilatı ile birleştirerek bu alanda kalıcı temel kuralları içeren sürdürülebilir bir formda tasarlayarak esnaf ve sanatkâr odaklı gelecek vizyonunu başarıyla oluşturmuştur. Ahi anlayışının Anadolu'da kurulup gelişmesine ve dünyaya yayılmasına öncülük eden esnaf ve sanatkârların örgütlenmesine yönelik faaliyetleri, ölümünden sonra da yüzyıllar boyunca Anadolu'da ve dünyada disiplin ve kararlılıkla sürdürülmüştür.

İslamiyet içerisinde yer alan "fütüvvet" anlayışı ile Orta Asya'dan gelen "akı" ruhunun Anadolu topraklarında harmanlayarak somutlaşan Ahilik, birçok alanda önemli katkılar sağlamış mükemmel bir organizasyon olarak karşımıza çıkmıştır. Ahlaki, iktisadi, dini, sosyal, ticari, sınaî, sosyal ve askeri değerleri barındıran "Ahi Teşkilatı" bu esaslarla her açıdan derin izler bırakmıştır. Ahi Evran-ı Veli'nin Fütüvveti sistemleştirmesiyle Anadolu'da vücut bulan Ahi teşkilatı, XIII. yüzyıldan itibaren ahlaki, dini, iktisadi, sınaî, ticari ve sosyal hayata ortak bir vizyon, misyon ve evrensel etik değerler kazandıran stratejik bir liderlik ve mükemmel bir yönetim sistemidir.

Öncelikle on üçüncü yüzyılda Anadolu'da başlayan Ahilik sisteminin etkisi ve rolü neydi? Dönemin iş hayatına, ekonomisine, sosyal ve idari yönetim sistemine ne gibi değerler katmıştır? Ahi yönetimindeki esnaf teşkilatının stratejik yönetim açısından irdelediğimizde vizyon, misyon ve etik değerlerle nasıl karşılaştırılabilir? Soruları özelinde Ahilik kavramının, iş hayatının yanı sıra ekonomik, sosyal ve idari hayatı da olumlu yönde derinden etkileyen hususlar bu çerçevede irdelenecektir. Profesyonel çalışma hayatında doğruluk, dürüstlük ve yüksek insanlık ilkelerine azami düzeyde uymak, ahlaklı ve erdemli olmak Ahiliğin en temel reformist konuları arasındadır. Bu anlamda evrensel ahlak ilkelerine uyan teşkilat üyeleri iyi, güzel ve insani vasıflarıyla çevrelerinde iyi insan olarak tanınmışlardır. Bu durum sosyal hayatın gündeminde daha ahlaklı ve erdemli insanların sayısının ve toplumsal mutluluğun artmasına yol açmış, bu süreçte insani yardım faaliyetleri olumlu örnek oluşturmuştur. Bunun sonucunda kamu alanında medrese, zaviye, han ve hamam gibi birçok kentsel yapılar vakıf olarak inşa edilmiştir.

## Ahilik Anlayışının Kavramsal Çerçevesi, Tarihçesi ve Kuruluş Felsefesi

Arapça'da "kardeş" anlamına gelen "ahi" Türkçe "akı" (cömert) kelimesinden gelmektedir (Günaydın, 2021: 6). Ahilik sistemi, 13. yüzyıldan itibaren Anadolu'da faaliyet gösteren

esnaf ve sanatkâr birliklerine verilen genel bir isim olarak tarihte yerini alarak, İslam inançları ile Türk örf ve adetlerinin sentezinde oluşmuş bir düşünce sistemidir. İnsan-insan, insan-nesne, insan-doğa ilişkilerinin ana eksenine insanın mutluluğunu gaye edinen bu anlayış insanlar arasında dayanışma ruhunu yerleştirme, birlik ve beraberlik içinde hedeflere yönelmeyi arzulayan Ahilik, 13. yüzyıldan 20. yüzyıla kadar Anadolu şehir ve kasabalarında hatta köylerinde etkili olmuştur (Deveci, 2021: 84).

Ahilik, bir esnaf örgütü olmasının yanı sıra, başlangıçta askeri ve iskân birimlerinin yönetimiyle ilgili idari işlemlere sahipti. Anadolu topraklarının iskânı, Osmanlı Devleti'nin askerî açıdan güçlenmesi ve yönetimin belli ilkelere bağlanmasından sonra ahiliğin sosyal ve ekonomik işlevleri (Güçlü, 2021: 13) olmasının yanında bir yandan da esnaf teşkilatı olarak Anadolu'nun Türkleşmesi ve İslamlaşmasında askeri ve iskân birimlerinin yönetimiyle ilgili idari işlemlere sahipti. Ahiliğin işlevlerinin temel felsefesinde helalinden kazanmak, yoksullara ve yetimlere yardım etmek, yardımlaşmak gibi dini değerler de ön plana çıkmıştır (Güçlü, 2021: 13).

Yüzyıllar boyunca başarıyla varlığını sürdüren esnaf ve zanaatkârlara önderlik eden ve onları idari anlamda tek çatı altında birleştiren tarihsel bir model olarak da değerlendirilebileceğimiz Ahiliğin köklerine ilişkin üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, batı ülkelerindeki ve Bizans İmparatorluğu'ndaki lonca teşkilatının devamı olduğu, ikincisi Arap ülkelerinde gelişen fütüvvet teşkilatının Anadolu'daki bir kolu olduğu, üçüncüsü ise Türklerin kendi ekonomik ve sosyal özellikleri ile bu zihniyeti yansıtan (Aydemir, 2019: 4) Ahilik sistemi, lonca esasına dayalı Bizans dönemindeki esnaf ve zanaatkârlardan etkilenmiştir (Aydemir, 2019: 4). Türkler Anadolu şehirlerine yerleştikleri dönemlerde, bu bölgedeki el sanatları ve ticaret Bizans Devleti'nin localarına bağlı Rum ve Ermenilerin kontrolünde olduğundan, Türk esnaf ve tüccarının karşılaştığı rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ilk yıllarda zordu. Ancak güçlü bir dayanışma sistemi, kaliteli ve dayanıklı üretimin yapılarak satılmasında Ahi Birlikleri dayanışma gösterip aynı zamanda vatandaşlar ile esnaf arasında köprü görevi de görerek çözümsüzlüklerde birleştirici unsur şeklinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Anadolu'da Ahi teşkilatının öncülüğünü yapan Ahi Evran, Selçuklu Sultanı I.Gıyâseddin Keyhüsrev döneminde Anadolu'ya gelen dericiler ve diğer esnaf için bugün hâlâ "Bedesten" olarak adlandırılan büyük sanayi sitelerinin kurulmasına da öncülük etmiştir. Fetihlerin batıya taşınacağı noktalarda sınır boylarındaki halkı koordine eden Ahiler, Anadolu Selçukluları dönemi ve sonrasında Ankara'nın da dâhil Anadolu şehirlerinin siyasi, sosyal ve kültürel hayatını olumlu yönde etkilemişlerdir.

Anadolu'da Ahiliğin kurucusu olarak bilinen Ahi Evran bir debbâğdı ve kendi mesleği olan debbâğlık başta olmak üzere birçok meslek kuruluşunu Kayseri, Kırşehir bölgesinde dönemin toplumunda giyim, gıda, ticaret, günlük araç ve gereç, sağlık, beslenme, temizlik, eğlence vb. temel ihtiyaçlarını karşılayan esnafın (debbâğ, nalbant, demirci, bakkal, ebe, hamamcı, bakırcı, çömlekçi, soğancı, çiftçi vb.) bir araya getirilmesine öncülük ederek (Deveci, 2021: 84) aynı zamanda Anadolu'nun başlıca şehirleri olan Ankara, Sivas, Bursa, Erzurum gibi yerlerde şehirlerin korunması gibi yönlerden de destekleyici olmuştur. 15. yüzyılda Bektaşî tarikatı ile birleşen Ahilik anlayışı yaşamaya ve Türk esnaf ve sanatkârının hayatındaki yerini korumaya devam ederlerken (Esbosin, 2017: 180) dönemin şehir hayatında çeşitli sanat ve mesleklerle uğraşan demirciler, dericiler, dokumacılar, tüccarlar ve âlimler bulunmaktaydı ve toplum ihtiyaçlarının giderilmesinde faaliyet gösteren, ekonomik hayatın ilerleyerek büyümesini sağlayan esnaf, zanaatkâr ile tüccarlar (Deveci, 2021: 55) kanalıyla yaygın eğitim kurumları olarak

bilinen ilk ciddi meslek kuruluşlarıydı. Ahilik ve Bektaşilik hem adap ve erkân hem de sosyal düzen üzerindeki etkileri yönlerinden ortak paydaları olan gerek Osmanlı'nın kuruluş öncesinde gerekse kuruluş döneminde ve sonraki dönemlerde, toplumsal dokunun iki güzel rengi, iki zenginliği olmuş, devletle ilişkilerde makul ve "birlik" düşüncesine gönülden bağlı kalarak kuruluş felsefesiyle varlıklarını muazzam ve dengeli bir şekilde devleti kuran iradenin toplumsal dinamiklerini oluşturmuşlardır. Selçuklu ve Osmanlı dönemi Anadolu'sunda XIII-XVI. yüzyıl arasında siyasi tarihin şekillenmesinde özellikle Ahilik, Bektaşilik ve Mevlevilik diğer oluşumlardan da önce, etkin görevler (idari, askeri, iktisadi alanlarda) almışlardır (Köksal, 2010: 69).

### **Ahilik Anlayışının Ortaya Çıkardığı Ahlaki Düşünceler ile Bütünleşen Günümüz Etik Değerleri**

Ahilik, "Akı" (cömertlik) felsefesinin İslami fütüvvet geleneği ile kaynaşması sonucu ortaya çıkmış, insanın her yönüyle yetişmesini sağlayan (mesleki) bir "Ahlak Okulu" dur. Ahilik, bilim alanına yönelmek ve bilim yapmak, meslek hayatına yönelmek ve sanat öğrenmektir. Bütün ilkelerini dinin asıl kaynağından alan Ahiliğin yönetmeliklerine "Fütüvvetname" adı verilmiştir. Teşkilata giren herkes öncelikle bu kitaplarda belirtilen dini ve ahlaki normlara uymak zorundaydı. Fütüvvetnamelere göre teşkilat mensuplarında bulunması gereken hususlar olarak, doğruluk, güven, cömertlik, tevazu, dostlarına nasihat etmek, onları doğru yola yönlendirmek, bağışlayıcılık, bencil olmama, gerçekçilik (uyanıklık) (Öztürk, 2002: 4) gibi özellikleri barındırırken; bireysel açıdan önce insani ve ahlaki değerlerin öğretildiği akabinde mesleki eğitime yönlendirilerek teoriden ziyade "yaparak ve yaşayarak öğrenme" nin ön plana alınarak akılcı, bilinçli ve sosyal sorumluluk sahibi insanlar yetiştirilmesine özel önem veren, "çalışmak, öğrenmek ve olgun bir insan olmak" için özel çaba sarf edilen ve "biri olmadan diğeri olmaz" anlayışı benimseyen düşünce temeline dayanır. İnsanların birbirlerini sevmeleri, değer vermeleri ve yardımlaşmaları, fakir ve muhtaçları gözetmeleri, iş hayatında ve alışverişte ahlaki kurallarını azami ölçütü kabul eden Ahilik, yüzyıllar boyunca sanat ve meslekleri icra edenlerin ihtiyaçlarını, davranışlarını, temel çalışma şartlarını ve ilkelerini düzenleyen, mesleki, ahlaki ve sosyal olgunlaşmayı sağlayan olumlu ve yapıcı etkileri halen görülmekte (Deveci, 2021: 55) ve kurumsal manada sosyo-ekonomik yaşamda etkili olan günümüz sivil toplum kuruluşlarına benzer sosyo-ekonomik yaşamda kolektif huzur ile barış ortamını sağlayıcı rolü (Soysal ve Tan, 2013: 189) olması yanında doğruluk, yardımseverlik ve güzel ahlaki birleştirici unsur olarak, eğitim öğretim esasıyla kalite standartları ile üretici-tüketici ilişkilerini düzenlemiştir (Marşap, 2005: 76).

Osmanlılarda XV. yüzyılın ortalarına kadar Ahi anlayışı, askeri, siyasi ve idari fonksiyonların yanı sıra sanatsal, kültürel, sosyal ve ekonomik fonksiyonlar çerçevesinde kurumsallaşarak belli bir paradigma değişimi sonucu ortaya çıkan, zaman zaman kethüda ve yiğitbaşı gibi devlet görevlilerinin öncülüğünde yapılan toplantılarda halk ve devlet yönetimiyle ilgili sorunlara müzakereler yoluyla çözümler sağlayan bir vizyon ile misyonda ve aynı zamanda evrensel etik değerler öğretisi kapsamında görev ve işlevlerin yerine getirildiği bir anlayıştır. Doğru, güvenilir ve emin insan olma bağlamında yaşam mutluluğu için dengeli bir hayat sürdürülmesi, bireylerin dayanışmacı ve güçlü bir ruha sahip olması gerektiğine inanan Ahilik anlayışı, üretmeden tüketmeye, ihtiyaç fazlası tüketime, israfa, güçlünün zayıfı sömürmesine, haksız kazanca, insanları kandırmaya karşı olan bir sistemi esas alır. Emek, doğa öncelikli adalet ilkeleri ışığında bireysel ve toplumsal barışa yönelik duruşun ön plana çıktığı ve esasen 750-1258 arasında Abbasiler

döneminde Orta Asya ile İran'da filizlenerek örgütsel anlamda somutlaşan ve şehir hayatında kendilerine özgü kurallarla biçimlenen yapıya bürünen Ahilik, aidiyet bilinci oluşturarak insanların beklentilerini, istek ve taleplerini temelden başlayarak bugünden itibaren gelecek dönemleri de kapsayacak biçimde insan odaklı, mesleki kalite ve standartları gözetken, çalışanın yaptığı işe değer veren toplumun genel çıkarlarını koruyan ve büyük saygı duyan, esnaf ve sanatkarların oluşturduğu gelecek nesillere uzanan önemli bir değerler sistemidir.

Ahiliğin felsefesi iki önemli unsuru olan maddi yönü ve manevi yönlerinin uyumunda şekillenmiştir. Ahilik temelde İslam'daki Fütüvvet inancına dayanır. Her Ahi, fütüvvet ehli olmak zorundadır ama her fütüvvet ehli Ahi olamaz. Ahi olmanın en temel şartı bir işle, bir sanatla meşgul olmakken, ahlak ve sanatın uyumlaşması (Deveci, 2021: 84) sonucu olarak değerlendirilebileceğimiz faaliyetler günümüzdeki etik ilkelerin ilk öncülleridir. Etik kelimesi kökeni itibariyle Yunanca "karakter" anlamına gelen "ethos" kelimesinden türetilen, ideal ve soyut olanı ifade ederek, ahlaki kural ve değerlerin incelenmesi sonucunda oluşan, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi insanların kurdukları bireysel ve toplumsal ilişkilerin altında yatan anlamlarla ortaya çıkan değerleri, normları ve kuralları araştıran bir felsefi disiplinken, toplumun her kesimini kapsayıcı esnaf ve sanatkarların oluşturduğu örgütlenme olarak (Soysal, 2013: 8) Ahilik ahlakında yer bulan temel prensiplerden olan doğruluk ve dürüstlükten ayrılmamak, nefesine hâkim olmak, çalışmak, mükemmel iş yapmak, haram ve helal sınırlarına riayet etmek, eline, beline ve diline sahip olmak, başkalarını düşünmek, paylaşmak, hizmet etmek, empati ve erdemlilik gibi kapsayıcı değerler (Sancaklı, 2020: 15-22) günümüz etik ilkelerinin o dönemdeki yansımaları olarak ele alınabilir. Etik, her şeyden önce arzu edilen bir yaşam kalitesinin arayışı ve anlayışıdır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, tüm faaliyetlerin ve hedeflerin yerli yerine oturtulmasıdır; neyin yapıp neyin yapılmayacağına fark edilmesidir. Temel ve evrensel etik değerler veya ahlak felsefesi bağlamında, doğru insan olmak, doğru davranmak ve insani değerleri uygulamakla ilgili bir düşünce ve uygulama sistemidir. Tıp tarihindeki "önce zarar verme ilkesi" gibi, tıp etiği açısından da tıbbın babası sayılan Hipokrat'ın yemini gibidir. Etik, geleneksel olarak bir düşünme biçimi, bir ahlaki ilkeler teorisi veya insanın değer verme deneyimi de dahil olmak üzere yaşama anlam veren ve katkıda bulunan her şeyi içeren değerle ilgilenen bir felsefe disiplini olarak açıkça tanımlanabilir.

İş yaşamında zamanla ortaya çıkabilen hallerden olan şahsılık, yalan söyleme, etik ve ahlak dışılık gibi tutumların toplumda yolsuzluk ile başlayan bu süreci zamanla yoksulluk ve açlığa kadar varan bir hale gelmesine yol açabilmektedir. Ahilik ilkelerinin izleri olarak nitelendirilebilecek "etik ilke ve yöntemlere" bağlı kalarak faaliyet gösterilmesini (Soysal, 2013: 17) sağlayan kıdem tazminatı, işverenin sorumluluğu, yeni iş arama izni, çalışma belgesi, işverenin ödeme yükümlülüğü, asgari ücret, fazla mesai ücreti, sigorta primi (Öztürk, 2022: 5) gibi günümüzde üretici ile tüketicinin, devlet ile halkın, emek ile sermayenin sağlıklı işleyişi açılarından oluşturulan hukuksal düzenlemeler özünde, Ahi teşkilatının var olduğu dönemdeki Anadolu'da sağlanan huzur ortamının günümüz koşullarında tesis edilmesi amacını taşır. İş hayatına ilişkin, Ahi teşkilatında yüzyıllardır geçerli iş ahlakının değerlendirilmesi ile toplumsal yaşam için bugün gerekli olabilecek ve tarihte yüzlerce yıllık güçlü bir sistem olan Ahilik ilkeleri içerisinde işleyen sosyal yapısının incelenerek topluma faydalı sonuçlarını çağdaş koşullara uyarlayarak ortaya konulması bu açıdan önemlidir (Öztürk, 2002: 11).

Ahi anlayışında toplumun milli ve manevi değerleri esas olduğu için bayram gibi özel

gün ve dönemlerde kendilerine özgü kıyafet, musiki alet ve silahları ile katıldığı ve Selçuklu Devletinin son zamanlarından Osmanlıların ilk dönemlerine kadar olan süreçte ise sosyal, toplumsal ve siyasi hayat içerisinde önemli roller oynamaları (Esbosin, 2017: 180) belli bir misyonu barındırdıklarının somutlaşmış gösterimi açısından organizasyonların temel amacını ve felsefesini özetleyerek ne iş yapıldığı (Ferrell, Hirt ve Ferrell, 2013: 199) ve üst amaca varmak için iktisadi kurumların niçin var olduğunu gördüğümüz Ahiliğin sistemsel açılardan dönemin misyon çizgisini de göstermektedir. İktisadi hayatta hangi ürün ya da hizmet sektörünün belirleyici olduğu ve tüm faaliyetlerin nihai hedefini ifade ederek kurumların uzun süreçte yaratacağı değerini açığa çıkarılması ile iş dünyasında sunulan hizmetlerin üretim alanlarındaki farklılaşan belli beklentilerinin nasıl karşılanacağı (Barutçugil, 2013: 38) hususları ile esnafın güçlerini bir araya toplaması, motivasyon sağlaması, akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olması ile yöneticilerin iş sorumluluğu alırken amaç ve strateji belirlemesini kolaylaştırıcı (Eren, 2013: 21) unsurlar taşıyan misyon kavramı Ahilik sisteminde dönemin şartları içerisinde farklı yansımalarla karşımıza çıkmaktadır. Toplumlarda hizmet ile organizasyon kültürünü oluşturan değerlerden olan etik ise esas olarak değer odaklı liderlik vasıtasıyla geliştirilir ve güçlendirilir. Lider, bu değerlerin savunucusu ve takipçisidir. Yöneticinin her hareketinin ve beyanının, kültür ve değerler üzerinde bir etkisi vardır. Eylemin sesi, söylemden daha yüksek olduğundan, değer odaklı liderler, söylemini eyleme dönüştürmelidir (Daft, 2015: 355).

Ekonomik açıdan kişiliğin gelişmesi mesleki hayatın bulunması ile mümkün olduğuna inanan Ahiliğin kurucusu olan Ahi Evran, esnaf ve sanatkârları da bu anlamda etkilemiş olup, ekonominin sosyal durumları biçimlenmesine yön vererek, iktisadi standartların artışı sonucunda halkın refahının aynı ölçüde artacağını savunmuştur. Kendisi bir debbağ olan Ahi Evran farklı türlerden 32 mesleğin örgütlenmesine öncülük ederek kentlerde ilk sanayi örnekleri olabilecek esnaf oluşumlarını şekillendirmiştir (Deveci, 2021: 54). Ahilik esasen ekonomik farklılıklar toplumsal üretim ilişkileri yönlerinden ağlar ören; adalet temelli fikirlerin özümsemiği görüşleri kökleştiren bir eğitim sistemi de olmuş (Öztürk, 2002: 1) tarihi açıdan Osmanlı devletinin kuruluşunda oldukça önemli bir rol oynamıştır. Merkez teşkilatı Osmanlı dönemi için devlet kadrolarında adalet ve hakka uygun olarak biçimlenmiş ve aynı zamanda ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamın şekillenmesinde önemli görevler üstlenerek ilk Osmanlı ordusunun kuruluş aşamasında da Ahi birliklerinin katkısı olmuştur. Sosyal hayatın hemen her alanında var olan Ahilik geleneği geleceğe doğru evrilerek yaklaşık sekiz yüz yıl boyunca varlığını sürdürmüştür.

Ahilik esasen birbirini seven, sayan, iş hayatında ahlaki kurallarını içeren bir esnaf teşkilatlanma modeli olarak toplumsal huzurun yükselmesi ile şehirlerde mesleki faaliyetler ve genel ahlakla birlikte esnaf ve sanatkârların özümsemiği aynı zamanda ahlaki değerler manzumesi iken (Deveci, 2021: 54) etik kavramı da bu çerçevede düşünüldüğünde, bir grubun ya da bir bireyin davranışlarını yönlendiren, bu davranışların doğruluğuna/yanlışlığına dair ahlaki değerler ile uygulanması sonucu karar vermede neyin iyi neyin kötü olduğuna ilişkin davranışsal işleyiş sağlamaktadır. Toplumda etik davranışın ne olduğu konusunda fikir birliğine varılmış birçok alan vardır ama buna rağmen etik, bireye veya gruba özgüdür (Daft, 2015: 351). İş etiği, iş hayatında kabul edilebilir icraatı belirleyen ilkeler ve standartlardır. Etik kurallar özünde kurumların çalışanlarından beklediği davranış standartlarıdır. Sosyal sorumluluk, işletmelerin toplum üzerindeki olumlu etkisini azamiye çıkarıp olumsuz etkisini en aza indirme yükümlülüğüdür. Kurumsal vatandaşlık, paydaşların işletmelerden beklediği

ekonomik, etik, yasal ve gönüllülük içeren sorumluluklarını yerine getirme ölçüsüdür (Ferrell, Hirt ve Ferrell, 2013: 52).

Ahi anlayışında, topluma kaliteli mal ve hizmetlerin daha ucuza satılması gaye edinilirken, kalitesiz ürünlerin ise daha yüksek fiyata satılması suç sayılıyordu. Ahi birliklerinde hem üretilen ürünler hem de ustaların yanlarına alacakları çırak sayısı belli bir standarda tabiydi. Usta ancak ahi teşkilatının öngördüğü kadar çırak alabilirdi. Çünkü çırak sayısı çok fazla olursa işyerindeki eğitim, üretim, kalite ve standart istenilen düzeyde olmaz ve denetim zorlaşır. Eğer bir usta kalitesiz mal üretmiş, üretim standartlarına uymamış, kalfaların ücretlerini ödememiş, çıraklarına bildiklerini öğretmemiş ve kendisinden beklenen görevleri yerine getirmemişse işyeri kapatılır ve usta cezalandırılırdı. Ahiler, somut ve temel protokollerle, ilkel ve yapıcı türden prensiplere dayanmaktadır. Bu bağlamda dönemin iletişim strateji belgesi kapsamında karşılıklı sevgi, saygı ve hoşgörü, adalet, dürüstlük, ahlak ve idealizm, kalite, standartlar, üretici ve tüketici haklarının azami korunması çok önemlidir. Ahilik, daha dürüst, sade, sakin, özgün bir hareketlilik içinde, işbirliğine dayalı mutlu bir iş ve yaşam anlayışı ile evrensel etik ilke ve kurallara dayalı bir meslek örgütlenmesini esas alan güçlü bir ahlak öğretisine sahiptir. Ahilikte ana düşünce, dürüst ve insanca çalışmak ve bu ortak vizyon yoluyla bolluk ve bereketin her kesime gelmesidir. Ahilik kültüründe insan, üretim, ticaret, ekonomi ve sanatın yanı sıra insani ilişkiler ve ahlaki değerler, iş dünyasının birçok sorununa çözüm üreten kurumsal bir yaklaşımı temsil eder. Ahilerin "elini, dilini, belini bağlı; kapını, keseni, sofranı açık tut" düsturuyla yetiştirilmeleri, kendi aralarında güçlü bir dayanışma ve yardımlaşma yarattığı gibi, yerli ve yabancı tüccar ve esnafla güçlü bir rekabeti de sağlamıştır. Ahiler iş hayatında ve ticaretle genel ahlakı temel ilke olarak benimsemiş, meslek ahlakı her şeyin üstünde tutulmuş ve otokontrol sistemi bir şekilde işlemiştir. Bu anlayış ve vizyon çerçevesinde müşteriye veya halka doğruyu söylemek, hile yapmamak, doğru ölçüp tartmak ve müşteriye hoş tutmak çok önemli ahlaki ilkelerdir. Ahilik, esnaf arasında dayanışmayı esas almasının yanında tüketiciyi de korur ve kollardı. Sonuç olarak bir esnaf teşkilatı hem kendi haklarını hem de çalışanların, tüketicilerin ve genel olarak toplumun haklarını korumakla sorumlu olması da ekonomik-sosyal-siyasi ve idari bir teşkilat olarak Ahiliğin, toplumun her kesimindeki vatandaşların huzurlu ve sağlıklı yaşaması için ahlaki temellerle kökleşmiş olan evrensel etik ilkelerle bu açılardan benzeşmektedir.

### **Ahi Anlayışında Liderliğin Tarihsel ve Önemi**

XIII. yüzyılda Anadolu Selçuklu Devleti'nde Ahi Evran'ın önderliğinde ortaya çıkan bir teşkilatlanma olarak Ahilik, Türk ve Osmanlı İmparatorluğu'nun ekonomik ve sosyal hayatında ayrıcalıklı bir yere sahip ve kendine özgü nitelikleri olan bir örgütsel yapıdır. Ortaya çıktığı dönemde hem doğudaki hem de batıdaki benzer örgütlerle etkileşim içinde, dönemin ekonomik ve siyasi koşulları Ahiliği fütüvvet ve loncalara benzeterek, Ahiliğin Türklerin ve Osmanlı İmparatorluğu'nun var olduğu coğrafyalarda ortaya çıkan ve faaliyet gösteren örgütlenme yapısına sahiptir. Tarihsel süreçte Ahilik, işletme grubu perspektifinden incelendiğinde dönemin Türk işletme grubu olduğu görülmektedir. Ahiliğin örgütsel yapı özellikleri, üretim yapısı ve sektörel çeşitliliği, Osmanlı ekonomisinin temel üretim ve pazarlama sistemi olması ve finansal özellikleri güncel işletme grubu özellikleri ile benzerlik gösterir (Aydemir, 2019: 14).

Türk toplumu içinde çatışan görüşleri uzlaştırarak, zayıflayan ortak bağları güçlendiren ve yerleşik hayata uygun olarak yeniden düzenleyen düşünce anlayışı ile toplumun



refahını sağlamak amacıyla Ahi birlikleri oluşturulmuştur. Ahi birlikleri, ülke kaynaklarını hikmetli ve bilgece bir yaklaşımla çok daha doğal, etkin ve insani şekilde yönlendiren, hak ve adalete dayalı hakça adaletin ve gelirin eşit paylaşıldığı, milli birliğin ekonomik temellerini oluşturan ortak anlayışı kabul edildiği, "Biz ruhu" sistemin çekirdeği kabul edilerek insanı kaynağa koyan ve yetiştiren işletme yöneticilerinin aynı zamanda çevreye duyarlı evrensel ahlak ilkelerinden taviz vermeden sürdürülebilir müşteri memnuniyetleri ön plana çıkmaktadır (Soysal ve Tan, 2013: 200).

Ahiler, Ahi-Baba önderliğinde şehirdeki sosyal hayatı yaşarken, Ahi Baba, esnaf örgütlerinin seçimiyle belirlenmektedir. Çalışma hayatında bulunan esnafın denetimi de yine Ahi Baba önderliğinde belirlenen atölye başkan yardımcılarını yapmaktadır (Esbosin,2017:180). Bugünün çağdaş yönetim ve temel organizasyon modellerinde de, yönetim ve liderlik birbiriyle yakından ilişkilidir. Kuruluşlar yaptıkları işi, stratejik yönetimin önemli araçları olan vizyon ve misyon ile piyasaya uyumlu olarak görürken, kâr odaklılık günümüzde sektörlerin asıl hedefleri iken, aslen müşteri beklentileri ve memnuniyeti büyük önem arz etmektedir. Değişken karmaşık yapı içinde stratejiler belirlenirken, amaç, politika ve süreçler ile yapı, teknoloji, otorite süreci yönetim kademelerinin yer aldığı görülmeyen bölümde, informal etkileşimler sağlayarak kişilerarası ve gruplar arası çatışmaların (Robbins ve Coulter, 2016) stratejik yönetim ile bütünleştiği analitik, rasyonel yaklaşımlar (Ülgen ve Mirze, 2014:49) doğrultusunda müşteri memnuniyetini artırmak için yöneticilerin müşterilerle de etkileşime girerek iletişim kurması gerektiği hususları ile karşılıklı etkileşim sırasında müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak onları memnun edici üretkenliğin ön plana alınmasını belirleyen politikalar Ahi anlayışında o dönemin liderliği ile günümüz modelleri ile benzeşmektedir.

Ahiler tarafından Fütüvvet verilen yaklaşık 85 esnaf, Fütüvvetnâmelerde adı geçen yaklaşık 85 esnaf, Şecerenâmelerde adı geçen yaklaşık 116 esnaf ve genel olarak yaklaşık 200 esnaf zümresi varlığı olduğu tespit edilmiştir. Bu esnaf gruplarının mesleklerini dayandırdıkları profesyonel pirlere vardı ve Ahi anlayışında her meslek teşkilatının temeli fütüvvet inancına dayandığı için fütüvvet ehlinde bulunmaması gereken özelliklere sahip meslekler (Muhtekir, Ameldâr gibi) makbul sayılmamış olup, Fütüvvet verilmeyen ve fütüvvetnâmelerde isimleri geçen on iki esnaf zümresi (Deveci, 2021: 84) doğruluğu, dürüstlüğü, kaliteyi, üretimi, ahlakı, sanatı, akli ve bilimi esas alarak, Selçuklu ve Osmanlı coğrafyasında sanatlarını icra etmişlerdir. Ahilik, büyük bir açılım süreci ile halk ile siyasi iktidar arasında temel bir iletişim köprüsü görevi görmüş, kişilerin kişisel hak ve özgürlüklerinin azami ölçüde korunmasını esas almıştır. Diğer taraftan adalet ekseninde ahlak kurallarına uygun etik anlayışı esas alınmıştır. Osmanlı Devleti'nde Ahi teşkilat sistemi, sosyal ve idari yapı içerisinde ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkileri mükemmel bir şekilde düzenleyerek devlet organları ve kurumları karşısında tüm vatandaşların sorunlarına açık, anlaşılır ve akılcı çözümler bulunmasında çok yönlü ve kolektif bir etkiye sahip olmuştur. Bu bağlamda Ahi teşkilatı, tüm vatandaşların toplumsal ve idari düzene ilişkin çeşitli sorunlarına akılcı, kolektif ve yaratıcı çözümler arayan bir tür toplumsal destekli değerlendirme kurumu olarak da çalışmıştır. Bu bağlamda düşünüldüğünde Ahi teşkilatının liderlik perspektifi, stratejik liderlik vizyonu kapsamında hareket ettiğini ve belirlenen hedeflere ulaşma kararlılığı göstermektedir.

Ahiler, dönemin üretim tekniği olan el sanatlarını üretim tarzı olarak kullanmışlardır.

Usta ve çırakların sayısı ve terfileri önceden belirlenmiş genel kurallara göre açıkça tanımlanan Anadolu'da uzun süredir faaliyet gösteren bir kurum olarak Ahilik, çok yönlü bir örgütlenme içinde çeşitli şehirlerde uygun bir girişim başlatarak ortak işlevleri başarıyla yerine getirmiştir. Bu işlevler arasında iş hayatı, ahlak, eğitim ve dayanışma, sosyal güvenlik ve arabuluculuk, gençlik, siyasi ve askeri konular yer almaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda Ahilik, üretim birlikleri, ahlak ve sanat okulu, sivil toplum kuruluşu, esnaf ve sanatkârlar ile iş adamları derneği, sosyo-ekonomik kurum, gençlik kulübü gibi birçok farklı işlevle donatıldı. Bir bakıma çalışma hayatının düzenlenmesi, kamudaki mesleki gelişim süreçlerinin net ve doğru bir şekilde belirlenmesi, istihdam yaratılması ve kişilerin iş tatmini ve iş kalitesi açısından stratejik bir hamle başlatmışlardır.

Çağdaş örgütlerde bir grup insanın veya bir faaliyetin başında bulunan kişiye yönetici denirken, yönetici yönettiği örgütte işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Liderlik, bir grup insanı, örgütü, kurumu yönetme, yönlendirme, denetleme ve koçluk yapma faaliyetlerini kapsar. Ahi Evran-ı Veli, yaklaşık sekiz yüz yıl önce Anadolu'da Ahi Teşkilatının kurucu lideri ve piri olarak, dünyada ilk defa esnaf ve sanatkâr sistemini planlayan, örgütleyen, yöneten ve denetleyen kurumsal olarak yaşayan ve sürdürülebilir bir sistem kurmuştur. Bu bağlamda Ahi Teşkilatı, geleceğe dönük esnaf ve sanatkârların amaç ve hedeflerine ulaşması için temel stratejik yönetim fonksiyonlarını dönemin şartları içinde başarılı bir şekilde yerine getirmiştir.

### **Stratejik Liderlik Açısından Ahi Birlikleri ve Bunların Çağdaş Dönem Yansımaları**

Strateji, uzak geleceğe nasıl ve ne şekilde güvenle ulaşılacağını gösteren genel bir plandır. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kâr amacı gütmeyen gönüllü sektör) faaliyet gösteren tüm kuruluşların geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini belirleyerek temel hedeflere ulaşmak için yapılması gerekli sistemli eylemleri açık ve anlaşılır bir biçimde tespit etmelerini sağlayarak vizyon, misyon, strateji ve eylem süreçlerini içermektedir. Gelecekle ilgili ilham verici hayaller, idealler ve önsözleri kapsayan vizyon, kuruluşların ulaşmak istediği geleceğin resmidir. Misyon, gelecekte ulaşılabilecek hedefe (vizyon) yönelik bir görev ve kararlılık ifadesi olarak, geleceğe yönelik kuruluş potansiyeli açısından "neden varız?" sorusunun cevabıdır. Kurumların yönetici başarısı açısından karar alma, kadrolama, koordinasyon, uygulama ve yürütme görev tanımının bir unsurudur. Yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden oluşur. Planlama, ulaşılabilecek hedeflerin tanımlanmasını ve belirtilen örgütsel hedeflere ulaşmak için en iyi yolların seçilmesini gerektirir. Bir kuruluşun iş vizyonunu gerçekleştirilmesine, görevleri yerine getirmesine, zamanlama, maliyetli hatalardan kaçınmasına ve görevleri başarıyla tamamlamak için gereken kaynakları oluşturmasına yardımcı olur. Ahilik kimi zaman halk arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde arabuluculuk rolü üstlenmiştir. Ahilik bilimsel ve objektif biçimde lider seçimi demokratik teamüllere ve usullere göre yapılmış, göreve getirilen kişide "dürüstlük, liyakat, tarafsızlık" gibi özellikler aranmıştır. Sekiz yüz yıl önce kendi döneminde önemli bir girişim olan Ahilik sistemsel açıdan uzak geleceği dikkate alması yönlerinden stratejik liderlik anlayışla benzeşmektedir. Zaman içinde sosyal hayattaki gelişmelere paralel olarak Ahiliğin dini temellere dayalı felsefesine orta sandıkları gibi sosyal güvenlik tedbirleri, ürünlerin standardizasyonunu temelinde toplam kalite yönetimi, kooperatifçilik gibi modern ekonomik yaklaşımları çağrıştıran bazı düzenlemeler de eklenmiştir (Güçlü, 2021: 13).

Stratejik liderlik kalitesi örgütsel başarıda çok önemli bir rol oynar ve kuruluşun başarı

ve ilerlemesi için esas etkiye sahiptir. Liderler, çalışanlarla paylaşılan bir vizyon ve misyon aracılığıyla kurum çapında değişimi başlatma ve sürdürme becerisini gösterirler. Stratejik liderler dikkatlerini ve enerjilerini işin ötesine geçen ve büyük resme odaklanan çözümlere ve uygulamalara odaklanırlar. Stratejik rekabet, müşterileri yerleşik konumlarından çekip çıkararak ya da yeni müşterilerin pazara çekilmesine rol oynayan atılımlar olarak düşünülebilir. Prensipite yerleşik firmalar ve yeni gelenler yeni stratejik pozisyonlar bulma konusunda aynı zorlukları yaşarlar. Pratikte üstünlük yeni girişimcilerdedir (Porter, 2011: 20). Artan küresellik olgusu, elektronik ticaret ve internet kullanımının yaygınlaşması stratejik yönetim üzerinde oldukça önemli etkiler yapmıştır (Eren, 2013:9). Strateji bilimi aslında insanlık tarihinin başlangıcına değin gider. Yeni çağın strateji bilim çağı olacağını sezinleyen, strateji biliminin gelişimini hızlandıran yöntemi (tümevarım/tümdengelim) ve aynı şekilde strateji bilimini yapılan araştırmalarla yeniden temellendirerek kuruluşun yapısını belirleyen ve hedeflerine odaklanmasını sağlayan bir yönetim sürecidir (Marşap, 2015: 62).

Modern çağın kuruluşları, kurumsal hedefleri başarıyla tamamlamak için ekiplerini desteklemeyi taahhüt eden pratik liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu şekilde rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için mal ve hizmet üretiminde standardizasyonu sağlayacak yönetim sürekliliğine ihtiyaç vardır. Bir kuruluşun vizyonu, misyonu ve hedefleri açık ve net olması bunlarında tüm ekip üyeleri tarafından takibi sağlanırsa, başarılı olma ve pazar rekabetini kazanma şansı daha yüksek olur ve kuruluşa yön vererek problem çözmeye yardımcı olur. İstenilen sonuçlara ulaşılması ancak iyi bir yönetim (organizasyon yapısı, fonksiyonel yönetim düzeyi ve etkin emir komuta zinciri) ile kolaylaştırılır. Becerikli, yetenekli ve deneyimli bir lider, ekibini etkileyerek organizasyona daha fazla değer katacaktır.

Geleceğe dair bir vizyon olarak ileriye bakış, sınır ve öncelikleri belirlerken bugünü de düşünmektir. İş dünyasının paydaşları arasında kilit aktör konumundaki müşteri gereksinimini karşılayabilmek için ileriye bakacak becerilerle bunları eşleştirmek için bugünü düşünmektir. Piyasanın rakip davranışlarını anlayabilmek için ileriye bakarak kendini koruyacak bariyerler oluşturup, müşterileri kendisine bağlamaya gayret eder. Sektörün kırılma noktalarını anlayabilmek için ileriye bakmak, sürekli değişime bağlı kalmak ve belirlenen yolda ilerlemek için bugünü düşünmektir (Gates, Grove ve Jobs, 2015: 40). Edmund Burke'nin ünlü deyişinde belirttiği üzere; "Tarihi bilmeyenler onu tekrarlamaya mahkumdur." Kurumlar önemli kararlar alırken öncelikle, tarihe bakarak bugün insanı saran zorluklara karşı önceki tarihi derslerden yararlanmalıdır. Strateji ise doğası gereği ileriye bakmayı gerektirir ve geleceğin planı ile ilgili olduğundan geçmişin deneyimlerini içselleştirmek elbette önemlidir. Ancak oyun planını geleceğin geçmişe benzeyeceğini varsayarak oluşturmak her zaman istenen sonuçları vermeyebilir. Andy Grove'nin dillendirdiği Einstein'ın deyişindeki gibi, "Vizyoner düşünce geçmişten öğrenirken onun sınırlamalarından kendini özgürleştirmeyi gerektirir" (Gates, Grove ve Jobs, 2015: 17) bakış açısı bize şunu da göstermektedir ki, gelecek sadece geçmiş dikkate almak değil özgün bakış açılarıyla yapılmış olanların üstüne yeni adımlarla ilerlemektir.

Esnaf odaklı hizmet ve üretim sektöründe stratejik yönetim sistemi, değişen çevresel jeopolitik ve iklimsel koşullara rasyonel bir şekilde uyum sağlamasıdır. Çalışanların mesleki alanlarında insan kaynakları yönetimi kapsamında temel kariyer basamaklarını, eğitim ve gelişim süreçlerini net olarak belirleyen, gözlemleyen, değerlendiren ve

sınıflandıran rasyonel ve bilimsel bir formasyonda geleceğe doğru yol almalarını öngörmektedir. "Birlikten kuvvet doğar, bir elin nesi var, iki elin sesi var" gibi atasözlerine uygun olacak şekilde, bugünün işini yarına bırakmadan, son derece dinamik ve sistematik bir şekilde strateji vizyonu' nu kararlılıkla geleceğe taşıma sanatıdır. Böylece başta müşteriler, piyasalar ve ilişkiler olmak üzere tüm paydaşlardan gelen beklenti ve talepler doğrultusunda Ahi teşkilatı için yüzyılları kapsayan uzun vadeli değer yaratılması mümkün olmuş, kariyer gelişim ve stratejik liderlik ve yönetim açısından çok önemli bir gelişim süreci başlatılmıştır. Yenilik, yeni ürünlerin araştırılması ve ticarileştirilmesinin kurumun ve hatta sektörün sınırlarının ötesine genişletilmesi anlamına gelirken (Daft, 2015: 382) strateji ise "ileriye bakarak" bugünü düşünmektir (Gates, Grove ve Jobs, 2015: 40). Stratejik yönetim de idari kadroların hepsi için birer stratejist gibi katılım sorumluluğu hissetmeleri, takım ruhu anlayışı içinde hareket ederek ortak vizyon, misyon, amaçlar ve stratejiler doğrultusunda uygulamaların yürütülmesini ve topyekûn işletmenin geleceğine sahip çıkılmasıdır (Eren, 2013: 9). Stratejik konumlanmanın üç kilit ilkesi olarak, stratejinin benzersizliği, farklı faaliyete yönelim, strateji rekabette değişim, nelerin yapıp/yapılamayacağı seçimi, strateji, işletme faaliyetlerine uymalıdır (Porter, 2011: 10). Stratejinin üç temel branşı vardır; bunlar; Konteks (iç ve dış); endüstri analizi, kültürel analiz ve kaynak temelli bakış, içerik (stratejik opsiyonlar); seçim ve performansı, süreç (formasyon ve uygulama); stratejik plan, seçim, değişim ve strateji pratikliğidir (Johnson, Whittington ve Scholes, 2011: 11). Stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin önemli bir bileşenidir. Stratejik liderlik, geleceği görme, vizyon yaratma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişimleri açığa çıkartarak başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 121).

Stratejik yönetim sisteminde, tüm organizasyonel paydaşlar (sanat çalışanları, müşteriler, sosyal ve politik aktif gruplar, rekabettekiler, ticaret ve endüstri birlikleri, hükümet, medya, tedarikçiler, toplum, paydaşlar ve sendikalar bir bütün halinde işletme organizasyonu ile açık, etkin ve paylaşılan yakın bir iş birliği içindedir (Robbins, 2016). Bazen bir film seti, bazen bir tiyatro sahnesinde, beklenmeyen durumlar, krizler ya da problemler olabilir. Her koşulda, sanatsal ve kültürel stratejik süreçlere, pro-aktif ve reaktif olası çözümlere hazırlıklı olunmalıdır. Osmanlı Devleti'nde Ahiler her şart ve koşulda halka seve seve hizmet etmiş ve halkın sorunlarının çözümünde söz sahibi olmuşlardır. İş hayatının dinamiklerindeki dalgalanmalar ve değişkenlikler, iş süreçlerinin değişen ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamış ve belirsizliği giderebilen stratejik liderlik tarzını benimsemişlerdir. Değişen iş ortamında başarılı bir şekilde stratejiler geliştirmiş ve stratejik yönetim araçlarını organizasyonel süreçlere başarıyla uygulayarak tüm takipçilerini etkilemiştir. Çalışanların katılımını ve belirlenen hedeflere bağlılığını artıran performanslarını geliştirmiş, dönemin belirsizliğini gidermiş ve kurumun geleceğini öngörebilme becerisine sahip olmuşlardır.

Geçmişin iktisadi şartları düşünüldüğünde çağımızın işletme gruplarının özelliklerini taşıyan Ahiliği, örgütsel olarak "Mikro İşletme Grupları" "Küçük İşletme Grupları" olarak adlandırılabilirken; esnaf ve sanatkârları da Ahilikle özdeş kabul etmiştir (Aydemir, 2019: 14). Ahilik stratejik yönetim sisteminde güçlenen organizasyon yapısıyla, enformasyon bağları ve yatay ilişkilerle harmanlanan, tedarikçi-üretici ve müşteri arasındaki uyumlu entegrasyon ve örgüt içi eşgüdümün etkili bir biçimde senkronizasyonu ile mükemmel gelişim dinamizmi içinde var olmuştur. Bugünün organizasyonlarında kurumların eşgüdüm mekanizması açısından; karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin

standardizasyonu, ürünlerin ve çalışanların becerilerinin standartlaştığı birleştirici (Mintzberg, 2014: 3) olmaları ve birçok organizasyonun, cesur bir inovasyon kültürü yerine kopyalama ve çoğaltmaya yönelmeleri sonucunda yalnızca belli büyük şirketlerin nitelikli çalışanlar kanalıyla stratejik liderlerin finansal güç, teknoloji ve bilişim teknoloji, sanayi bilgisi ve pazarlama tekniklerini kullanarak yüksek inovasyon potansiyeline sahip nitelikli personellerle başarı sağlayabildiği (Kramer, 2020: 98) görülmektedir.

Tarihsel süreçten gelen Ahilik ilke ve geleneklerinin sosyal ve kişisel yaşam ile iş dünyasının davranışlarına yön vermede belli hallerde çalışma hayatında etkili olabilmektedir. Bu bağlamda küçük esnaf yöneticilerinin sosyal dayanışma, müşteri memnuniyeti, çalışanlarına adil davranma, dini anlayış ve yaşayışlarını iş ve sosyal hayata yansıtmaya çalışma, geleneksel değerleri yaşatma çabası içinde oldukları söylenebilir (Soysal ve Tan, 2013: 200). Günümüz insanı iş ve çalışma hayatında, kalite yönetim sistemlerinde, üretim-tüketim ve pazarlama ilişkilerinde, kadın-erkek hayatın her aşamasında; psikolojik, biyolojik ve fizyolojik yapılarına uygun fonksiyonları yerine getirmede, bireysel ve toplumsal huzur, refah, birlik ve beraberlik açısından ahilik sisteminin olumlu özelliklerinden faydalanabilir. Bu tarihsel pratikten yola çıkarak günümüz insanının ihtiyaçlarına cevap verebilecek iş ve sosyal yaşam projeleri geliştirmek, teoriyi pratiğe aktarabilen mesleki ve ahlaki nitelikleri yüksek insanlar yetiştiren bilim insanlarına da bu alanda ayrıca ihtiyaç vardır (Aslan, 2015: 269).

Günümüz küresel dünyasında kuruluşlar kendilerini farklı amaç ve hedeflerle ortaya koyarken elde etmeyi umdukları başarılarla ise ulaşamama riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Kuruluşların belirgin ve ulaşılabilir bir vizyon ve misyonun olmasının yanı sıra bunları destekleyecek güçlü değerler geliştirmeleri gerektiğinden tam da bu noktada Ahilik anlayışının benimsemiş olduğu sistem ile desteklenmesi önem taşımaktadır. Ahilik vizyonu, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik açısından gelecek yönetimini kapsayan bir vizyonda tasarlanmıştır. Ahilik sisteminde strateji planlamanın yönetim araçları misyon, vizyon ve prensiplerdir. Örgütsel yapılar, Ahi teşkilatını arzu edilen hedeflerine ulaşmanın bir yolu olarak görmüşlerdir. Liderlik en insan odaklı yönetim fonksiyonudur. Teşkilatın misyon beyanı, bu liderlik rolünü yerine getirmek için bir temel sağlar. Yönetici lider, güçlü kişiler arası becerilere sahip olduğu ölçüde başarılı olacaktır. Liderlik özellikleri arasında yön vermek, takipçilere ilham vermek, ekip oluşturmak, örnek olmak ve sevilme yer alır. İyi bir yönetici işleri doğru yapan kişidir, lider ise doğru olanı yapan kişidir. Stratejik yönetim açısından süreçleri başlatma, uygulama, performans ve geliştirme aşamalarını içeren yaklaşım, Ahi teşkilatında katılımcı vizyoner liderlik ve yönetim tarzı olarak benimsenmiştir. Ahi Evran, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde özellikle duygusal iklimin geliştirilmesine stratejik liderlik niteliklerini tamamladığı ölçüde azami değer vermiştir.

Çağdaş örgütlerde bir grup insanın veya bir faaliyetin başında bulunan kişiye denilen yönetici, yönettiği örgütte işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesinden de sorumludur. Liderlik, bir grup insanı, örgütü, kurumu yönetme, yönlendirme, denetleme ve koçluk yapma faaliyetlerini kapsar. Ahi Evran, yaklaşık sekiz yüz yıl önce Anadolu'da Ahi Teşkilatının kurucu lideri ve piri olarak, dünyada ilk defa esnaf ve sanatkâr sistemini planlayan, örgütleyen, yöneten ve denetleyen kurumsal olarak yaşayan ve sürdürülebilir bir sistem kurmuştur. Bu bağlamda Ahi Teşkilatı, geleceğe dönük esnaf ve sanatkârların amaç ve hedeflerine ulaşması için temel stratejik yönetim fonksiyonlarını dönemin şartları içinde başarılı bir şekilde yerine getirmiştir. 1982'de Tom Peters ve Robert

Waterman'ın, günümüz piyasalarında üretim yapan işletmelerin ortak mükemmellik anahtarlarını tanımlarken; Eylem için önceden verilmiş kararlılığa sahip olarak müşteri odaklılık ve müşteriye tanıyıp ona yakın olmak, girişimcilik ile insanlara inisiyatif alımı için yetki verim konusunda istekli ve cesur olmak, insanları verimliliğe özendirerek biçimde insanlara saygılı davranarak verimliliği sağlamak, değerlere dayalı liderlik; kurum kültürünü tüm organizasyona benimsetecek aktif olarak ilham verecek liderlik, iyi bildiği işe sarılmak; en iyi bildiği işe odaklanmak, işleri basit ve yalın tutumlu olarak israfı ve kafa karışıklığını besleyen karmaşıklıktan kaçınım ve bir taraftan sıkı bir merkezci kontrol uygularken, diğer taraftan da bireysel otonomiye olabildiğince izin verilmesi (Barutçugil, 2013: 71) günümüz piyasa ekonomik süreçlerin işleyişinin Anadolu'da tarihi köklerine bakıldığında Ahi birlikleri karşımıza çıkmaktadır. Uzun bir dönemde birçok insanın hayatına etki eden Ahilik, günümüz esnaf ve sanatkarların geçmişteki kökleri olarak kabul edilen yönetim bilimi perspektifi ile henüz yeterince değerlendirilmemiş olup (Aydemir, 2019: 14) Ahilik geleneğine yaratıcı bakış ile aslen günümüz esnaf işletmelerindeki uygulanmalarına geçmişten gelen iz bırakıcı çalışmalarla bütünleştirecek şekilde işletme içinde ve dışında gönüllü olarak çalışanların anlayış ve davranışlarının da bu sisteme entegre edilmesi de faydalı olacaktır. Yine ilgili kurum ve kuruluşların hem ulusal hem de yerel kuruluşların içinde bulunduğu koşulları iyileştirecek sonuç odaklı destek politikaları hayata geçirilmelidir (Soysal ve Tan, 2013: 200). Ahiliğin kurucusu Ahi Evran, her şeyden önce esnafa genel bir birlik, beraberlik ve uyum sağlayarak dönemin stratejik liderlik vizyonu olarak düşünebileceğimiz insan kaynaklarında objektif bir kariyer gelişimini oluşturan esnaf eğitimi, seçimi, gelişimi ve denetimine özel önem vererek, sürdürülebilir öğretileri benimsemiştir. Böylece esnafın düzgün işleyişini, aktif çalışmasını ve müşteri davranışlarını denetleyerek üretim ve hizmetlerin belirli bir kalite ve standartta olmasını sağlamıştır.

## Sonuç

Başlangıçta, Ahi Evran'ın gayretleriyle Anadolu'da kök salan Ahilik, sadece geçmiş ve bugün için değil bu toprakların insanlarını aynı zamanda bünyesinde barındırdığı değerler bütünü ile geleceğe yönelik sosyal yaşamlarına katkı yapabilecek atılımları barındıran derin bir vizyon ve misyona sahiptir. Ahilik, bin yıllık zarif tecrübe ile tarih, sosyoloji, ilahiyat, iktisat, felsefe, dil ve edebiyat gibi sosyal bilim alanlarını kapsayan girişimcilik örneği, öncü niteliklere sahip tarihi bir yapıdır. İnsan, toplum ve meslek bilimlerinin hemen her alanındaki araştırmacılar tarafından her dönemde dikkatle incelendiği, bu çok boyutlu yapının dünün insanına ve toplumuna kattığı değerlerin yanı sıra bugünün insanına vereceği önemli tecrübeler ve mesajlarla birlikte daha da anlam ve değer kazanacaktır. Bir meslek örgütü olarak Ahilik vizyon, misyon ve evrensel etik değerleri kapsamında derinlemesine ve ileriye dönük olarak tüm Anadolu insanının hayatını bir bütün halinde şekillendirmiştir. Temelde bir iş ve meslek etiği örgütü olarak gelişen Ahilik, ekonomik ve sosyal hayatın bu alanlarında büyük bir anlayış, değer ve farkındalık yaratarak, geçmişten bugüne ve yarına sürdürülebilir bir yaşam rehberi olarak insanlığa yol göstermeye halen devam etmektedir. Ahlak ve sanatı Türk-İslam potasında eriterek Anadolu insanının toplumsal ruhunu şekillendiren bu anlayış, günümüzde insanların kazanması gereken yüksek insani ve ahlaki değerleri sağlayan bir tür şifa sistemidir.

Anadolu'nun Türkleşmesi ve İslamlaşması sürecinde Ahiler, dini ve tasavvufi değerlere dayalı güçlü bir ahlak sisteminin kurumsallaşmasında ve Anadolu insanının sosyal

yaşamının eğitilip geliştirilmesinde başarılı olmuşlardır. Bu ahlak ve gelenekler Türk toplumunun sosyal hayatında kök salmış ve sonraki yüzyıllarda şehir, kasaba ve köylerin otokontrolünün sağlanması, kamu düzeni ve genel ahlakın korunması, belediye hizmetlerinin sürdürülmesi gibi alanlarda belirleyici ve yönlendirici bir unsur haline gelmiştir. Ahilik, uzun bir zaman dilimine yayılmış ve sıkı bir hayat eğitime tabi tutulmuş bir insan ve toplum tipine öncülük ederek öncelikli hedefi esnaf, özellikle de gençlerdi. Osmanlı devletindeki esnaf teşkilatları, özellikle düşünce bakımından Anadolu'da kurulan Ahi teşkilatının bir uzantısı niteliğindedir. Bu bakımdan Osmanlı esnafının sanat ve üretim düzenine yön veren değerler, Ahi teşkilatının etkisiyle eşitlik, dayanışma, ölçülülük ve gelenekçilik gibi belirli ahlaki ilkeler tarafından belirlenmiştir.

Çağımızın modern kuruluşları için en önemli görev akılcı, bilimsel ve stratejik yönetim sistemi ile işleyen anlayışlardır. İnsan kaynakları, finans, üretim, bakım, finans ve diğerleri dahil olmak üzere bir kuruluşun tüm alanları veya bölümleri büyük ölçüde yöneticilere bağlıdır. Yönetim, yöneticilerin sistematik, eşgüdümlü ve işbirliğine dayalı insan çabası yoluyla amaca yönelik organizasyonlar yaratma, yönlendirme, sürdürme ve işletme sürecidir. Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme işlevlerinden oluşur. Her kuruluşun bilgi ve deneyim sahibi yetişmiş yöneticilere ihtiyacı vardır. Yönetim, yönetim bilimi olduğu bilinciyle, belirlenen amaçlara ulaşmak için koordinasyon sağlayan, etkin ve verimli bir şekilde yöneten, kararlar alan ve problemleri çözen bir meslek, bilim ve sanat olarak da görülebilir. Ahilik, öncelikle bir sivil toplum kuruluşu olarak, üyelerinin bir meslek örgütü çatısı altında karşılıklı hoşgörü, işbirliği ve sadakatle görev ve faaliyetlerini yerine getirdikleri güçlü bir kültüre dayanmaktadır. Bu anlayışa bağlı ahilerin herhangi bir uyumsuzluk ya da kötü yönetim uygulamasına şahit olduklarında konuyu kuruluşun yönetim kademesine bildirerek ivedilikle çözüm bulunarak meslek etiği ve genel ahlaka dayalı temel kuralların işletilmesini sağlamaya yönelik sosyal adalet ile gelir dağılımında eşitliğe yönelik sistemin işleyişine önem vermişlerdir. Bu bağlamda Ahi iradesi ve yaklaşımı bugünün ombudsmanlığına benzer temel özellikler göstermiş ve halkın sorunlarıyla yakından ilgilenerken, halk ile devlet arasında işlevsel şekilde işleyen mükemmel bir halkla ilişkiler kanalı olarak görev yapmışlardır.

<b>Değerlendirme</b>	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
<b>Etik Beyan</b>	<i>Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.</i>
<b>Benzerlik Taraması</b>	Yapıldı – Ithenticate
<b>Etik Bildirim</b>	<a href="mailto:itobiad@itobiad.com">itobiad@itobiad.com</a>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.

<b>Peer-Review</b>	Double anonymized - Two External
<b>Ethical Statement</b>	<i>It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.</i>
<b>Plagiarism Checks</b>	Yes - Ithenticate
<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Complaints</b>	<a href="mailto:itobiad@itobiad.com">itobiad@itobiad.com</a>
<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.

## Kaynakça | References

- Aslan, H. (2015). Ahilik Teşkilatının Sosyo-İktisadi Yapısı ve Örneklilik Değeri, Akademik Bakış Dergisi, 49(Özel Sayı) , ss.248-271.
- Aydemir, M. (2019).Osmanlı Küçük İşletme Grupları Olarak Ahilik: Tarihsel Bir Değerlendirme, S.C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(2), 1-18.
- Barutçugil, İ. (2013). Stratejik yönetim, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Daft, L, R. (2015). Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak, Ankara: Nobel Yayınları.
- Deveci, S. (2021). Ahilik Teşkilatı ve Esnaf Zümreleri, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Fütüvvet, Ahilik ve İktisadi Hayat Özel Sayısı, 5(Özel Sayı), ss.54 – 87.
- Eren, E. (2013). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Esbosin, E. (2017), Orta Asya'da (Kazaklarda) Ahilik Geleneğinin İzleri, III. Uluslararası Ahilik Sempozyumu: XIII. Yüzyıla Kadar Türk ve İslam Dünyasında Ahiliğin Temelleri Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 1(Bildiriler), ss.173-182.
- Gates, B., Grove A. ve Jobs S. (2015). Strateji yasaları, İstanbul: Media Cat.
- Ferrell O. C., Hirt, A.G. ve Ferrell L. (2013). Değişen Dünyada İşletmeler, Mc Graw-Hill .
- Haksever, A. C. (2017). Şehirleşme-Medenileşme ve Ahilik: Ankara Örneği, III. Uluslararası Ahilik Sempozyumu: XIII. Yüzyıla Kadar Türk ve İslam Dünyasında Ahiliğin Temelleri, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi,1(Bildiriler) ss.27-36.
- Johnson, G., Johnson, W. R. (2011). K. Stratejiyi keşfetmek, Prentice Hall.
- Gates, B., Grove A. ve Jobs, S. (2015). Strateji Yasaları, İstanbul: Media Cat.
- Günaydın, M. (2021). Ahi Teşkilatı ve Ahi Evran, Türk Medeniyeti Dergisi Anadolu-Sen Konfederasyonu Akademik Yayını, 2 (3), 4-12.
- Güçlü, M. (2021), Ahi Teşkilatının Fonksiyonları, Türk Medeniyeti Dergisi Anadolu-Sen Konfederasyonu Akademik Yayını, 2( 3), 13-17.
- Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Marşap, A.(2005). Ahi Ervan-ı Veli ve Evrensel İş Etiğinde Yeni Gelişmeler, Ahilik Araştırmaları Dergisi, 1(2), ss.69-89.
- Marşap, A. (2015). Sağlıkta stratejik yönetim, İstanbul: Beta Yayınları.
- Mintzberg, H. (2014). Örgütler ve yapıları, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Kramer, B. H. (2020). Dijital offroad dijital dönüşüm için başarı stratejileri, İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, F. (2010). Ayin, Erkan ve Adap Benzerlikleri Açısından Ahilik Bektaşılık Münasebeti, Turkish Culture and Hacı Bektas Veli Research Quarterly, 1(Özel Sayı) , ss.59-71.
- Robbins, S. P. (2016). Mary coulter, management, Pearson: Prentice Hall.
- Porter, M.(2011). Strateji nedir? Strateji. İstanbul: Harward İş Dünyası İncelemesi.



Soysal, A. ve Tan, M. (2013). Ahilik İlkelerinin Güncel İşletmelere Yansıması: Kilis Küçük Sanayi Sitesi İşletmeleri Örneği, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (1), ss. 186-202.

Soysal, A. (2013). İşletmelerin Başarısında Ahilik ve Uygulamalarının Önemi: Bir Değerlendirme, Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası, 27(2),ss. 4-18.

Uğurluoğlu Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), ss. 121-156.

Öztürk, N. (2002), Ahilik Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(Özel Sayı), 1-12.

Ülgen, H. ve Mirze, K.(2014). Stratejik yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.