

Yönetimde Ahlak ve Maneviyata Yönelik Bir Öneri

A Suggestion for Morality and Spirituality in Management

Muhammet Hamdi MÜCEVHER^{1**}

¹ Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, mhmucevher@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3474-5073>

^{**} Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 8 Nisan 2021

Makale Kabul/Accepted: 9 Mayıs 2021

Öz

Daha hızlı, daha kaliteli, daha ucuz stratejileriyle rekabetin formüllerinin belirlendiği, verimlilik, üretkenlik, etkinlik ve kârlılık gibi kavramlarla başarı ve performansın değerlendirildiği günümüz işletme dünyasında, yönetimde ahlak ve maneviyattan bahsetmek beyhude bir uğraş gibi görülebilse de bir gerekliliktir. Çünkü ahlak ve maneviyatı olmayan bir işletme ne kadar başarılı bir işletme olursa olsun bir yanı eksik kalır. Başarılı, kaliteli, hızlı, kârlı ama ahlaksız, ilkesiz, kuralsız, erdemsiz bir işletme, nasıl bir işletmedir? Bu sebeple işletmeler, yaşamda bir amaç, anlam ve sorumluluk olduğu bilinciyle hareket etmeli, denge, ahlak, maneviyat, bilgelik ve erdem gibi kavramları ölçü olarak, bir orta yol edinmelidir. Bunu sağlamanın yollarından birisi, yönetim anlayışı ve izlenen yolun insani, manevi ve dini temellere göre ayarlanması olabilir. Böylece ahlak ve maneviyat kavramları, yönetimde bir yol haritası olarak kullanılabilir. Bu önermeden hareketle yapılan çalışmada, "Yönetimde ahlak ve maneviyat" mefhumu ortaya atılarak, örgütler ve yöneticilerin kullanabileceği bir yönetim anlayışı olması için bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır.

Abstract

In the capitalist business world, where the formulas of competition are determined with speed, quality and cheap strategies, and performance is measured with concepts such as productivity and profitability, talking about morality and spirituality can be seen as a futile occupation. But this effort is a necessity. Because no matter how successful a business without morality and spirituality, one side will be missing. What kind of business is a successful, high quality, fast, profitable but immoral, unprincipled, ruleless, non-virtuous business? For this reason, businesses should act with the awareness that there is a purpose, meaning and responsibility in life, and take a middle ground by taking concepts such as balance, morality, spirituality, wisdom and virtue. One of the ways to achieve this may be to adjust the understanding of management and the way followed, based on human, spiritual and religious foundations. Thus, the concepts of morality and spirituality can be used as a road map in management. In the study based on this proposition, the notion of "morality and spirituality in management" was put forward. A framework has been tried to be created in order to have a management approach that organizations and their managers can use.

Anahtar kelimeler: Yönetim, Ahlak, Maneviyat, Ahilik, Fütüvvet

JEL kodları: M10, M12, M14, M19

Keywords: Management, morality, spirituality, Ahilik, Fütüvvet

JEL codes: A22, A23, D80, I21, I23, O33

1. GİRİŞ: ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI VE PLANI

Dini-insani değer ve erdemlerden beslenen ahlak ve maneviyatı, örgütler ve çalışanlarının kendilerine bir ilke ve pusula olarak benimsemeleri elzemdir. Çünkü ahlak ve maneviyatı olmayan bir örgüt ya da insanın, ne kadar başarılı olursa olsun, bir yanı eksik kalır. Ahlak ve maneviyat, bedendeki ruh gibidir. Ruh olmadığı sürece beden haz, tutku, heves ve hırs peşinde koşan bir et parçasından başka bir şey değildir. Nasıl ki ruh, bedene hayat veriyor ve anlam bulmasını sağlıyor ise ahlak ve maneviyat da, bir örgütün ve onun unsuru olan insan kaynağının hayat bulmasını sağlar.

Ahlak ve maneviyat, organlar arasında kalbe de benzetilebilir. Nasıl ki kalp kötü olursa bütün organlar kötü olur, bir örgütte ve çalışanlarında ahlak ve maneviyat olmazsa, o örgüt kötü durumda olacaktır. Bu sebeple örgütte ve çalışanlarında, bulunması gereken asli itici güç ve motivasyon kaynağı, ahlak ve maneviyat olmalıdır.

Hem hayatın anlam kazanması hem de insanları daha etkili yönetmek ve yönlendirmek için popüler yönetimin "İçinizdeki canavarı uyandırın." salığına inat "Önce içinizdeki canavarı-hayvanı öldürün." öğüsüne (Özel, 2019: 125) kulak vermek gerekir. Bu bağlamda ahlak ve maneviyat, yönetim anlayış ve tarzımızda 'gerek' değil 'yeter' şart olarak ele alınması gereken bir meseledir. Bu motivasyon ile yapılan çalışmada, "Yönetimde ahlak ve maneviyat" önermesi ortaya atılarak yönetimde, bir çözüm yolu ve yaklaşım olarak kullanılması hedeflenmektedir.

Çalışmada, ahlak ve maneviyat kavramları açıklandıktan sonra bu erdem ve değerlerin yönetimde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulacaktır. Bu arayışta, kimi zaman geçmişimizdeki fütüvvet ve ahilik teşkilatlarının anlayış ve uygulamalarına, siyasetname, fütüvvetname ve vasiyetnameler gibi Türk-İslam-Doğu-Batı kaynaklarına başvurulacak, kimi zaman ise günümüzde ahlak ve maneviyat konusuna duyarsız olmayan modern yönetim biliminin güncel kaynaklarından beslenilecektir.

2. AHLAK VE MANEVİYAT KAVRAMLARI

2.1. Ahlak ve Etik Kavramı

Ahlak, insan doğasından olan, düşünüp taşınmaksızın, akıl yürütmeksizin, zorlama olmaksızın sergilenen davranışlardır (Fazlıoğlu, 2016: 113; Miskeveyh, 2013: 49). Yaratılış, huy ve tabiatın çoğulu olan ahlak (Türkçe Etimoloji Sözlüğü, 2020; Kubbealtı Lugatı, 2020), "İnsandaki iyi veya kötü huylar, tabiat", "İnsanı manen yükselten iyi tabiatlar, faziletler" (Kubbealtı Lugatı, 2020) ve "Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, aktöre, sağtöre" (TDK, 2020) anlamlarına gelmektedir. Övülen iyi ve güzel davranışlar bütünü ise güzel ahlakı meydana getirmektedir (Şeyzeri, 2013: 11). Özetle ahlak, "Nasıl yaşamamız gerekir?" sorusuna cevap arayan felsefi disiplinlerden birisidir (Yüksel, 2019).

İbn Arabi (2011: 68-69), ahlakı; (1) herhangi bir menfaat nedeniyle cömertlik ve yiğitlik göstermek ya da bir zararı engellemek için affetme, bağışlama ve ceza vermeye gücü olduğu halde bunlardan kaçınmak gibi davranışlara işaret eden geçici ahlak, (2) kötülüklerden sakınma, takva, tevekkül gibi huyları içine alan geçici olmayan ahlak ve (3) başkalarından kaynaklanan eziyete karşı sabretmek ve onlara güler yüzle davranmayı içine alan müşterek ahlak olmak üzere üçe ayırmıştır.

Şeyzeri (2013: 16-25) ise ahlakın; (1) bilgi donanımı ve (2) düşünce gücü olmak üzere iki temel prensip üzere kurulduğunu ifade eder. Bunlar başarılı bir yönetimin yapı taşlarıdır. Miskeveyh (2013: 49; 59-60), en yüksek derece ve en yüce mutluluk olarak ifade ettiği ahlakı; (1) mizaçtan kaynaklanan tabii ahlak, (2) alışkanlık ve eğitimle kazanılan ahlak olmak üzere ikiye ayırır. İslam ve Osmanlı ahlak düşüncesinde ahlak ile ilgili, geleneksel, tasavvufi ve felsefi ahlak gibi sınıflandırmaların yanında nazari, ameli, ferdi ve içtimai ahlak, aile, cemiyet ve devlet ahlakı gibi sınıflandırmalar da yapılmıştır (Aksoy, 2019: 40-48; 70).

“Ahlakla ilgili, ahlaki, töre bilimi, örf, adap, ahlak, töre.” (TDK, 2020; Kubbealtı Lugatı, 2020; Türkçe Etimoloji Sözlüğü, 2020) anlamlarına gelen *etik*, bazen ahlak kavramının yerine kullanılmaktadır. Aslında etik, ahlak üzerine düşünme süreci, yani ahlak felsefesi olarak görülebilir (Aksoy, 2019: 28-29).

Etik kavramı, “Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü.” (TDK, 2020) anlamında da kullanılmaktadır. Bu kullanım; iş etiği, iş ahlakı, çalışma ahlakı, kurumsal ahlak, ticaret ahlakı, işveren ahlakı, meslek etiği, meslek ahlakı, yönetim ahlakı, örgüt ahlakı, liderlik ahlakı gibi, ahlak ile etiğin iç içe ve birbiri yerine kullanıldığı, kavramların doğmasına zemin oluşturmuştur.

2.2. Maneviyat Kavramı

Maddiyatın zıttı olan *maneviyat* ise “Maddi olmayan, manevi şeyler.”, “Yürek gücü, moral.” (TDK, 2020), “Madde ve cisimle alâkası bulunmayan, ruh ve mana ile ilgili olan hususlar.”, “Çeşitli güçlükler, tehlikeler karşısında inanç ve ahlaki değerlere bağlılıktan doğan dayanma gücü, ruh kuvveti.” (Kubbealtı Lugatı, 2020), “Anlama ilişkin, özellikle gizli ve derin anlama ilişkin.” (Türkçe Etimoloji Sözlüğü, 2020) anlamlarına gelmektedir. Maneviyat, insanı maddesiyle değil, manasıyla insan olarak gördüğü, zaman ve mekân sınırlarının ötesinde ve üstünde olduğu için gelip geçici olmayan ontolojik alana verilen ad olarak yorumlanabilir.

Kutsal olanı arayışta ortaya çıkan hisler, düşünceler ve davranışlar olarak tanımlanabilecek (Örgev ve Günalan, 2011: 53) maneviyat, insanların içsel doğasının gerçeğini anlaması, aşkın değerler, erdemler ve ahlak gibi kavramlar ile yakından ilgili olma durumudur (Fry, 2003). Maneviyat, insanın kendine ve çevresine mutluluk veren iyilik, merhamet, sevgi, muhabbet, hoşgörü, sabır, şükür, sorumluluk hissi ve anlayış gibi manevi niteliklerle donanmasıdır (Kavuklu, 2018).

Maslow’un ortaya attığı ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme basamağı, kişinin yaşamın anlamını aradığı seviye olarak kabul edilmektedir (Emmons, 2000). Özellikle Mara (2000), insanın, hiyerarşide yukarı tırmandıkça maddeden uzaklaşıp akla, ruha ve maneviyata yaklaştığını belirtmektedir. Maneviyata yaklaşılarak manevi bir yaşamın tatbik edilmesi, insanı doyumlu bir yaşama götürür (Cüceloğlu, 2014: 237-238).

3. YÖNETİMDE AHLAK VE MANEVİYAT

3.1. Ahlak ve Maneviyatın Yönetimdeki Önemi ve Yeri

Örgütlerde, manevi ve ahlaki ilkelere inanan, insana, çevreye ve tabiata saygılı, ortak yararı gözetken, iyiliği amaçlayan, kötülükten kaçınan, bencillikten sakınan, fedakâr ve bilgece davranan, erdem sahibi, karakterli, değerleri ve ilkeleri olan, arınmış insanlara duyulan ihtiyaç, her geçen gün artmaktadır. Çünkü özellikle küçüklerin ama aslında bütün örgütlerin

temeli güvene dayanır. Ahlak ve maneviyat olmadan güvenin tesis edilmesi, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde kurulması, şeffaflığın olması, sistem ve işleyişin emin bir şekilde yürütülmesi mümkün değildir.

Dolayısıyla yönetimde, verimlilik, üretkenlik, etkinlik ve kârlılık gibi maddi unsurların yanında ahlak, maneviyat, erdem, değer, anlam, adalet, iyilik, fedakârlık gibi manevi unsurların da inşa edilmesi gerekir. Çünkü başarılı, adaletli, ideal, doğru, yararlı ve iyi bir yönetimden beklenen şey; ahlak ve maneviyatı incelemesidir. Bu açıdan yönetimde ahlak ve maneviyat konusu, önemli ve üzerinde durulması gereken bir meseledir.

Fry (2003), bu önemi vurgular şekilde, ahlak ve maneviyatın gelecekteki örgütler tarafından göz ardı edilemeyeceğini belirtmektedir. Son zamanlarda, yönetim alanında, ahlak, maneviyat, inanç ve etik temelli sistemlerin önemli rolünü kabul etme konusundaki ürkek yaklaşımlar terk edilmeye başlanmıştır. Böylece yeni yeni ahlaki, manevi, dini ve etik geleneklerin iş davranışları için çerçeveler sağlamadaki katkıları vurgulanmaya başlanmıştır.

Yine ahlak, maneviyat ve inanç geleneklerinin rolüne ilişkin genişleyen yönetim literatürü ve lisansüstü işletme programlarında "maneviyat", "maneviyat yönetimi", "yönetim maneviyatı" gibi derslerin okutulması, bu meselenin öneminin kavranmasına dair çabalar arasında yer almaktadır (Epstein, 2002). Hatta girişimciliğin maneviyat ile ilgili olduğu, maneviyatın riske yönelik girişimci tutumları belirlediği, geleceğe yönelik risk alma, başa çıkma ve motivasyon kaynağı olduğuna dair çalışmalar vardır (Ganzin vd., 2019).

Yönetim literatüründe, ahlak, maneviyat, dindarlık ve etik yargı arasında bağlantı olduğuna dair çalışmalar da söz konusu olmaya başlamıştır. Kişilerin dini, ahlaki ve manevi görüşlerinin, örgütlerdeki etik yargılarını etkilediği ve bu sürece onların dini uygulamaları ve bilgileriyle (davranışsal ve entelektüel bileşenler) aracılık ettiğine yönelik bulgular vardır (Alshehri, 2020). Bu bulguyu destekler nitelikte Giacalone ve Jurkiewicz (2003), bireysel maneviyat ve etik davranış arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yine yönetim yazınında, liderliğe yönelik dini, ahlaki ve değer temelli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan birisi olan ve bağışlama, fedakârlık, iyilik, empati, şefkat, dürüstlük, sabır, cesaret, güven, sadakat ve alçakgönüllülük gibi ahlaki ve manevi değere dayalı "manevi liderlik" in içsel bir motivasyon sağladığı söylenmektedir. Bu görüşe göre, manevi liderlik, birey ve ekip bazında vizyon ve değer uyumu yaratmakta, nihayetinde daha yüksek organizasyonel bağlılık ve üretkenlik seviyelerini teşvik etmektedir (Fry, 2003)

Ahlak kavramının uygulama sahası olarak birçok iş, zanaat, meslek ve uzmanlık alanı ile ilişkilendirilerek alt alanları doğmuştur. Hukuk, tıp, basın, spor, eğitim, bilim etiği (ahlaki) gibi farklı kullanımlarının görüldüğü meslek (iş) ahlakı (etiği) bu alanlardan birisidir. Bunun yanında çalışma ve liderlik ahlakı, kurumsal ahlak gibi kullanımlar da vardır. Maneviyat kavramı ise iş yeri maneviyatı, örgütsel maneviyat, örgüt içi ahlaki iklim, ahlaki kültür ve ahlaki ortam gibi çeşitli şekillerde ele alınmıştır.

Ancak iş ve meslek ahlakı dar bir kullanımdır ve sadece o mesleği (iş) yapanları ilgilendirmektedir. Bilindiği üzere yönetim evrensel ve kapsamlı bir disiplindir. Yönetim, aile, ekonomi, siyaset, sağlık, sivil toplum, spor vs. bütün alanları çevreler. En küçük topluluk olan aileden başlayarak grup, kulüp, dernek, işletme, belediye, devlet ve uluslar arası örgütlere kadar her toplulukta yönetimden söz edilir (Sosyal Bilimler Ansiklopedisi,

1990: 257). Bu sebeple meselenin; yönetimde ahlak ve maneviyat olarak ele alınması uygun görülmüştür.

Şeyzeri (2013: 11), başarılı ve adalet temelli bir yönetimi uygulayabilmek için yöneticilerin ahlaki erdem ve faziletlerle donanmak zorunda olduğunu aktarır. Miskeveyh (2013: 32-33), erdemleri; hikmet, cesaret, iffet ve adalet olmak üzere dört başlıkta toplar. Bu erdemlerin yokluğu, sırasıyla; bilgisizlik, korkaklık, aç gözlülük ve haksızlık doğurur. Özel (2016: 69), şirket adamlığının iki ana esasının çoğulculuğa dayalı hoşgörü ve sırtını diğerinin sırtına dayayabilme rahatlığında bir itimat anlayışı olduğunu ve ancak bu özelliklere sahip olarak örgütlerin uzun ömürlü kalabileceklerini ifade eder.

Fayol (2013: 32), çalışma, azim, sorumluluklara karşı cesaret, teşebbüs fikri ve sadakati, örgütlerde çalışanların sahip olması gereken yeterlilik ölçütlerinden manevi nitelikler arasında sıralamıştır. Yine Fayol (2013: 119, 123-124), büyük işletme yöneticilerinde bulunması gereken nitelik ve vasıflardan olan manevi güçler içerisinde; şuurlu irade, metanet, namuslu olmak, düzen, sadakat, ölçü hissi, sebat, aktiflik, çalışma gücü, gerektiğinde cesaret, sorumluluktan korkmamak, görev duygusu ve toplum çıkarı kaygısını vurgulamıştır.

Covey (1991: 33-39) ise etkili olmak istiyorlarsa, yönetici ve liderlerin, kendilerini maddi ve manevi olarak yenilemeleri gerektiğinden bahseder. Etkili yönetici ve liderlerin sahip oldukları manevi özellikler olarak fiziksel, zihinsel, ruhsal ve duygusal yönlerden yenilenme ve temizlenme arayışı içinde olmaları gerektiğini aktarır. Bunun yanında etkili yönetici ve liderlerin, spor yapan, yazan, çizen, okuyan, dua eden, düşünen, tefekkür eden, oruç tutan, kutsal kitapları okuyan kişiler olduğunu aktarır. Kınalızade (2016: 446-454), yöneticilerin erdemli ve adil olmaları gerektiğini vurgulayarak uymaları gereken temel kuralları; herkese eşit davranmak, liyakat ve yatkınlığa göre iş vermek, herkesin ihtiyaç ve beklentilerine göre muamelede bulunmak, olarak aktarmıştır.

Yönetimde ahlak ve maneviyatın nasıl olması gerektiği ile ilgili, Yusuf Has Hacip (2008)'in beyliğinin temelini adalet, doğruluk ve iyilik; yöneticiliğinin temelini akıl, bilgi, cesaret ve hayâ; yöneticiler için zararlı şeylerin ise yalan söylemek, cimrilik ve kötü huy olduğuna dair öğüdü, rehber niteliğindedir. Güzel ahlak, erdem sahibi olmak şeklinde ele alınan yönetimde ahlak konusu ile ilgili Dinçer (2018: 47), siyasetnamelerden yola çıkarak bir ahlak dairesi oluşturmuştur. Ahlak dairesi; akıl, bilgi, edep, cesaret, doğruluk, siyaset ve adaletten oluşmaktadır.

3.2. Yönetimde Ahlak ve Maneviyatın Gerekliliği

3.2.1. Yönetimde Ahlak ve Maneviyat Olmazsa Ne Olur?

Öncelikle, başarılarının devamı için ahlak, akıl, adalet ve cesaret özelliklerine haiz olmak zorunda olan yöneticilerin (ve yönetilenlerin), bu özelliklerle beraber diğer ahlaki davranışları kendilerinde toplayamamaları durumunda, *yönetimde aksaklık ve bozulmaların (entropi)* meydana geleceği bilinmelidir (Şeyzeri, 2013: 30; 11). Bunun yanında, yönetimde ahlak ve maneviyatın yokluğu, düzensizlik, çatışma, yozlaşma, yolsuzluk, rüşvet, ayrımcılık, kayırmacılık, kifayetsiz muhterislerin göreve gelmesi, liyakatsizlik, adaletsiz uygulamalar, dedikodu, kul hakkı yeme, görev ve yetkiyi kötüye kullanma gibi olumsuz durumları da beraberinde getirir.

İnsanın olduğu her yer ve zamanda ahlaki ve manevi değerlere ihtiyaç hâsıl olmuştur. Çünkü ahlak, maneviyat ve değerler, birey, grup ve toplumlar için “olmazsa olmaz” şartlardandır. Ahlaki, dini ya da manevi erdem ve değerlerin olmadığı bir ortamda insanların mutlu ve çatışma olmadan yaşamaları olası gözükmemektedir (Kızıler, 2014). Bu ortamlardan birisi olan örgütler için de aynı durum söz konusudur. Toplum içinde olması gerektiği gibi örgütlerde de iyi ve kötü ile ilgili ortak anlayışların bulunması gerekir. Ahlak ve maneviyat olmadığı sürece, örgüt ortamında ve örgütlerin faaliyet ve davranışlarında düzen ve huzurun sağlanması mümkün değildir. Böyle bir durumda *düzen ve barış yerine çatışma ve kaos devam edecektir.*

Örgütlerde ahlak ve maneviyatın olmamasının bir sonucu da *örgütsel yozlaşma*dır. Ahlak ve maneviyat olmazsa, örgütün değer ve ilkelerinde bir karmaşa ve kayma meydana gelir. Örgütte zaman içinde faydacılık, ahlak, erdem ve etik değerlerin önüne geçmeye başlar. Bu durum örgüt içerisinde bir kültür haline gelir ve zamanla ahlaki ve manevi kuralları, örgütte uygulamak imkânsız hale gelir.

Yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, yalan, dedikodu, ayrımcılık, kayırmacılık, görevi kötüye kullanma gibi gayri ahlaki ve etik dışı davranışlar sıradan hale geldiği gibi meşrulaşır. Örgütsel yozlaşma sonucu, ahlaki ve manevi değer ve ilkeler çığnendiği için örgüt genelinde ve temas kurduğu paydaşlar nezdinde anlaşmazlık ve çatışmalar meydana gelir. Çatışma ve kaos ortamı, örgütün motivasyon kaybına, gerilemesine, gevşemesine, tembelleşmesine ve ataletle düşmesine sebep olur.

3.2.2. Yönetimde Ahlak ve Maneviyat Olursa Ne Olur?

Örgütlerde ve yönetiminde, ahlak ve maneviyatın tatbik edilmesinin, haksız rekabetin önüne geçilmesi, adaletsiz, ayrımcı, kayırmacı, etik dışı ve gayri ahlaki uygulamaların son bulması, örgütün saygınlık ve itibar kazanması, örgütte güven, barış ve huzur ikliminin oluşması, örgütsel performans ve verimliliğin artması gibi olası yararlarından söz edilebilir.

Yönetimde ahlaki, dini ve manevi değerlerin benimsenmesi ve örgütte kültürel bir değer olarak kabul görmesinin, beşeri ilişkileri düzenlediği gibi motivasyon ve iş tatminini arttırdığı aktarılmaktadır (Seyyar, 2009: 44).

Yönetimde ahlak ve maneviyat, örgüt içerisindeki tüm bireylerin yaşama dair daha olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesine yardım edebilir (Neck ve Milliman, 1994). Örneğin, ahlak ve maneviyat, stres ve depresyona yol açan zorlu durumlara karşı bir sakinleştirici olarak ele alınmaya başlanmıştır. Örgütlerde stresli bir durumla karşı karşıya kalan insanların, maneviyat seviyelerine göre farklı şekillerde tepki verdikleri gözlemlenmiştir (Çakıroğlu ve Altınöz, 2018).

Yönetimde ahlak ve maneviyatın tesis edilmesi, örgüt çalışanları ve örgütün etkileşim kurduğu paydaşlar arasında güvenilir, samimi, saygı ve sevgiye dayalı ilişkilerin kurulmasını teşvik etmekte ve taraflarda ortak vicdani bir vecibe duygusu doğurmaktadır (Neal, 2000: 175-186). Nitekim Milliman ve diğerleri (2003: 429), örgütsel maneviyatın toplumsallık duygusu oluşturduğunu, işi daha anlamlı hale getirdiğini, örgüt kültürüne bağlı bir iş ahlaki geliştirdiğini aktarmışlardır. Bu görüşe ilave olarak Seyyar (2009: 45), örgütsel anlamda yaşanan maneviyatın ve ahlaki paylaşımın, örgütte güven ikliminin

oluşumuna ve örgütsel performansın artışına katkı sağladığını, barış ve huzur ortamı oluşturduğunu, çalışanların mutluluğunu ve güven duygularını arttırdığını aktarmıştır.

Örgütlerde dini, manevi ve ahlaki değerleri teşvik etmenin güven, doğruluk, dürüstlük, bağlılık, tatmin, verimlilik, performans ve yenilik konularında örgüte yarar sağladığına yönelik araştırmalar vardır (Krishnakumar ve Neck, 2002). Yine ahlak ve maneviyatın, işgörenlerin yönetime katılımlarını teşvik ettiği, kaytarma ve devamsızlık durumlarını azalttığı, yaratıcılıklarını arttırdığı, ilişkilerini iyileştirdiği, duygusal istikrarlarını sağladığı ve fedakârlıklarını arttırdığı aktarılmaktadır (Milliman vd., 2003; Benefiel, 2003). Ayrıca örgütlerde ahlak ve maneviyatın, üretkenlik ve çalışan memnuniyetini arttırdığı, iş gören devir hızını ise düşürdüğü tespit edilmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 539).

Meseleye örgütsel açıdan bütüncül bir şekilde bakıldığında ise ahlaki ve manevi değeri sahiplenilen ve yaşatan örgütlerin; sürdürülebilir yaşamı amaçladıkları, daha yenilikçi, yaratıcı, katılımcı, demokratik ve insan odaklı oldukları ve sosyal faydayı sağlamaya yönelik çalışmalar yaptıkları, çalışanlarının kişisel, mesleki, sosyal, manevi ve ahlaki gelişimlerini arttırmak için çabaladıkları görülmektedir (Rhodes, 2006: 7; Poole, 2006: 66).

Görüldüğü gibi yönetimde ahlak ve maneviyat konusu, oldukça önemsen(mesi gereken)en bir mesele haline gelmiştir. Fütüvvet ve ahilik uygulamaları, dürüstlük, doğruluk, ölçülülük, adalet, birliktelik, sorumluluk, mücadele, cesaret, toplumsal fayda, inanç, maneviyat ve yaşamda anlam arayışı gibi ahlaki-manevi değer ve erdemleri ilke edinmek; ahlak ve maneviyatın yönetimde kullanılması adına bazı öneriler olabilir.

3.3. Yönetimde Ahlak ve Maneviyat Arayışında Geçmişten Gelen Rehberler: Fütüvvet ve Ahilik Anlayışları

Yolsuzluk, rüşvet, yozlaşma, ayrımcılık, kayırmacılık, adaletsizlik, yalan, dedikodu, hırsızlık, kandırma, kaytarma, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi gerek yönetenler gerekse yönetilenlerden kaynaklı gayri ahlaki ve etik dışı davranışlar, örgütler ve yönetimlerinin üzerinde çokça mesai harcadığı ve çözümünü için kafa yorduğu meseleler arasındadır.

Bu tür meselelerin çözümü için geçmişten günümüze kadar birikimli bir şekilde gelişen ve devredilen iş ahlaki anlayış ve geleneği, günümüz şartlarına göre yeniden yorumlanarak kullanılabilir. Bu bağlamda, iş ahlaki kültürümüzün bir ürünü olan fütüvvet ve ahilik anlayışları, günümüz yönetim uygulamalarına ışık tutacak niteliktedir.

Fütüvvet ve ahilik anlayışları, yaklaşık bin yıldır Anadolu medeniyetinin sosyal, ekonomik, dini, ahlaki, kültürel ve politik hayatında mühim görevler icra etmişlerdir. Fütüvvet ve ahilik anlayışları, günümüz iş dünyasının ahlaki ilkelerini beslemesi, örgütlerin meselelerine rehberlik etmesi ve bu sayede iş yaşamında gayri ahlaki ve etik dışı uygulamaların son bulması açılarından önem arz etmektedir. Özellikle kar ve çıkar odaklı günümüz örgütlerinin umursamaz ve bencil uygulamaları, topluma, üyelerine ve doğaya ciddi zararlar vermektedir. Bu sebeple örgütler ve yönetimlerinin fütüvvet ve ahilik anlayışlarından feyz alacağı çok şey vardır (Bektaş, 2015).

3.3.1. Fütüvvet Anlayışı

Feta; genç, yiğit, cömert, kahraman, delikanlı, kuvvetli, hizmetkâr (El-Cevziyye, 2017: 2. Cilt: 775), iyi kalpli, iyimser, merhametli, sevgi dolu, mücadelecı, fedakâr, cıvanmert, ideal asil

insan, misafirperver, dostları için kendini feda eden demektir. Bu uğurda en yüksek derecenin adı ise *fütüvvettir* (Ateş, 1977: 3-4; Kaya, 2013: 47). Bu derece, dini ve ahlaki anlamda bir insanda istenen olgunluk ve kemali ifade etmektedir (Kaya, 2013: 47).

Gençlik, yiğitlik, kahramanlık, cömertlik, iyi huyluluk anlamlarında kullanılan fütüvvet (TDV, 2020; Demirtaş, 2011), yaratıcının emirlerine uyma, güzel eylemlerde bulunma, kötülükten sakınma, güzel ahlaklı olma anlamına gelir (es-Sülemî, 1977: 24). Fütüvvet, herhangi bir karşılık beklemeden başkalarına yardım ve iyilik etmek, başkalarının menfaatlerini kendi menfaatinden üstün tutmak, toplumun ve üyelerinin refahı ve mutluluğu adına kendini feda etmekten kaçınmaktır (Çakmak, 2005: 251).

Feta, İslam toplumları içinde zamanla birtakım kahramanların sıfatı ve unvanı olmuştur. Örneğin; Hz. Ali, yiğitlikte; Hatem Tai, cömertlikte örnek kişiler olarak gösterilmektedir. Abbasi Halifesi Nasr Lidinillah (1180-1225), toplumsal sorunları, isyan ve saldırıları ortadan kaldırmak ve barışı sağlamak adına fütüvvet teşkilatını kurmuştur (Ateş, 1977: 3-4; Akgündüz, 2014; Demirez, 2011). Von Hammer tarafından fütüvvet teşkilatı, şövalyelik teşkilatı ve unvanına benzetilmiştir (Ateş, 1977: 3-4).

Bu yönü ile fütüvvet, başlangıçta tasavvufî bir mahiyet taşıırken, XIII. yüzyıldan itibaren içtimai, iktisadi ve siyasi bir yapılanmaya dönüşmüştür (TDV, 2020). Fütüvvet, peygamberlerden kalma bir ahlak yolu olarak kabul edilmektedir. Örneğin, Hz. İbrahim, oğlunu Yaratana kurban etmekten çekinmemek ve misafirperverlik; Hz. Yusuf, kardeşlerini affetmek; Ashab-ı Kehf, Yaratana sığınmak; Hz. Yuşa, Hz. Musa'ya arkadaşlık konularında feta'lar olarak örnek alınmaktadır (Ateş, 1977: 3-4).

Nizamü'l-Mülk (2015: 178)'e göre fütüvvetin en temel gereklerinden olan mertlik ve yiğitliğin temeli, adalete dayanır. Adil olunca mert ve yiğit de olunur. Fütüvvet ahlakının gerekleri, Tablo 1'deki gibi özetlenebilir;

Tablo 1. Fütüvvet Ahlakının Gerekleri (İlkeleri)

Dostluk	Misafirperverlik	Samimiyet	Güzel ahlak	Arkadaşlık	Cömertlik
Edep	İstişare	Hoşgörü	Vefa	Sır saklamak	Saygılı olmak
Şefkat	Nezakat	Doğruluk	Ziyaret	İffet	Tevazu
Çalışkanlık	Mücadeleci olmak	Emaneti korumak	İşi ehline vermek	Ayrım yapmamak	Yüce gönüllü olmak
Kötülüğe karşı iyilik	Zayıfları korumak	İçerisi dışı bir olmak	Dedikodudan kaçınmak	Hıyanet etmemek	Kibir ve kinden kaçınmak
Eksiklerinin farkında olmak	Garipleri sevmek ve kollamak	Sevgi ve muhabbet dolu olmak	Her şart ve durumda doğru sözlü olmak	Tok gözlülük ve kanaatkârlık	Güler yüz ve güzel konuşmak
Kendini bilmek ve hesaba çekmek	Gücü yeterken affetmek	Başkalarına güzel zan beslemek	Olumsuzlukları gönül hoşnutluğu ile karşılamak	Vaktini israf etmemek	İyilerle beraber olup kötülerden uzaklaşmak
Başkasının malına göz dikmemek	Gelmeyene gitmek	Güzel geçinmek	Yalandan ve gıybetten sakınmak	Dıştan çok iç güzelliği önemsemek	Başkalarının menfaatini gözetmek
Gönüllü ve karşılıksız iyilik etmek, iyiliği devam	İnsanların ihtiyaçlarını gözetmek ve kusurlarını	Kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa başkalarına da	Beceri, ustalık, keşfetme ve gözlem becerilerini	Başkalarıyla değil işiyle ve kendi kusurlarıyla	Hasetten ve kendini beğenmekten kaçınmak

ettirmek	aramamak	öyle mukabele etmek	arttırmaya çalışmak	meşgul olmak
----------	----------	---------------------	---------------------	--------------

Kaynak: es-Sülemî (1977: 25-94) ve Demirez (2011) kaynaklarına bağlı alınarak hazırlanmıştır.

3.3.2. Ahilik Anlayışı

Başta Ahi Evran-ı Veli olmak üzere Hoca Ahmet Yesevi, Yunus Emre, Hacı Bayram-ı Veli, Aşık Paşa, Gülşehri ve Hacı Bektaş-ı Veli gibi Anadolu-Türk önderlerin oluşturduğu ahilik, Selçuklular devrinde ortaya çıkmış, ancak Osmanlı Devleti'nin ilk zamanlarında etkili olmaya başlamış ve XIII. yy.'larda Anadolu'ya yayılmış, sanat ve meslek sahiplerini ahlaken ve mesleki yönden yetiştirmek, onları üretken ve yararlı kılmak, onlara iş bulmak, rekabeti dengelemek, malın kalitesini korumak, toplumsal ve ekonomik denge oluşturmak ve karşılıklı rıza ve işbirliği içinde yardımlaşmak gibi amaçlar edinmiş dini, içtimai, siyasi, iktisadi, kültürel ve maarif bir kurumudur (Akkuş, 2004: 18; Akyüz, 2005: 47; Çağatay, 1989: 90; Bayram, 1991: 130-135; TDV, 2020; Demirez, 2011, Yüksel, 2019).

Ahilik; sanatta fevkaladelik, hayatta doğruluk ve dürüstlük, hizmette insan merkezilik, olgunluk ve erdem ilkeleriyle hareket eden, zengin ile fakir, üretici ile tüketici, emek ile sermaye ve halk ile devlet arasında iyi ve sağlam bağlar kurarak sosyal adaleti sağlamayı amaç edinen bir kuruluştur (Çalışkan ve İkiz, 1993: 21; Gülerman ve Taştekel, 1993: 4). Çünkü ahilik, üretmeden tüketmeye, ihtiyaç fazlasını kullanmaya, haksız rekabete, güçlünün zayıfı sömürmesine, haksız kazanç sağlamaya, insanları kandırmaya karşıdır (Durak ve Yücel, 2010: 152).

Ahilik, genelde bir meslek teşkilatı olarak bilinse de, özünde güçlü bir ahlak öğretisi vardır. Ahilik, fütüvvet adı verilen öğretilerden esinlenen ahlak kurallarını meslek hayatına uygulamıştır. Ahilere göre; "Boş duranı Allah sevmez." (Yüksel, 2019), "Doğruluk ile yapılmayan iş, bereket getirmez; getirse de sürekli olmaz." (Demirez, 2011). Toplumsal davranışlarla ilgili olan biçimsel; meslek içi dayanışma ve meslek ahlakı ile ilgili olan biçimsel olmayan ahlak olmak üzere iki ayrı boyutta incelenebilecek ahilik ahlakının ilkelerini Tablo 2'deki gibi özetlemek mümkündür;

Tablo 2. Ahilik Ahlakının İlkeleri

Biçimsel ilkeler		Biçimsel olmayan ilkeler
Dışa ait, kapalı 6 kural	İçe ait, açık 6 emir	
Ahinin beli, başkalarının onur ve namusuna kapalı olmalıdır.	Ahi, cömert olmalıdır.	Ahinin bir işi ve meşgalesi olmalıdır.
Ahinin eli, hırsızlık, zorbalık, kötülük ve hırsa kapalı olmalıdır.	Ahi, tevazu sahibi olmalıdır.	Ahi, birkaç işle değil, yeteneklerine uygun tek bir işle uğraşmalıdır.
Ahinin dili, yalan, iftira, hakarete kapalı olmalıdır.	Ahi, merhametli ve bağışlamaya açık olmalıdır.	Ahi, dürüst olmalıdır.
Ahinin gözü, başkalarının hatalarını görmeye kapalı olmalıdır.	Ahi, alçak gönüllü olmalıdır.	Ahi işine ve ustalarına saygı ile bağlanmalı, ustalarını örnek almalıdır.
Ahinin midesi, sefahate kapalı olmalıdır.	Ahi, bencillikten uzak olmalıdır.	Ahi, geçiminden arta kalan kazanç ile ihtiyaç sahiplerine yardım etmelidir.
Ahinin kulağı, dedikoduya kapalı olmalıdır.	Ahi, gerçekçi olmalıdır.	

Kaynak: Demir (2001) ve Demirez (2011) kaynaklarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Müşteriyi kızıştırmamak, aldatmamak ve iyi muamelede bulunmak, malı överek yalan söylememek, tartıda ve ölçüde hile yapmamak, karaborsa yapmamak, sorumluluklarını bilmek, doğruluktan ayrılmamak, cömert olmak, alçakgönüllü olmak, misafirperver olmak, bir sanat, iş ve utanma duygusuna sahip olmak ahiliğin mesleki ahlak ilkeleri içerisinde (Çalışkan ve İkiz, 2001: 21-22; İvgin, 1996: 74).

Ahilik teşkilatının en önemli ahlaki kuralları: Ahlak temizliği, adalet, yiğitlik, doğruluk, cömertlik, bilgelik, namusluluk, hakkı gözetme, hizmet ve dengedir (Şahin ve Göküş, 2020). Bu ilkelerin yanında ahiliğin; iyi huylu, güvenilir ve güzel ahlaklı olmak, tatlı dilli ve sabırlı olmak, tevazulu olmak, işinde ve hayatında kin, haset ve gıybetten kaçınmak, sözünde durmak ve vefalı olmak, gözü, gönlü ve kalbi tok olmak, şefkatli, merhametli, adaletli, faziletli ve iffetli olmak, cömert ve kerem sahibi olmak, alçakgönüllü olmak, dedikodu ve gururdan kaçınmak, gelmeyene gitmek, dost ve akrabaları ziyaret etmek, aza kanaat, çoğa şükretmek gibi genel ahlaki ilkeleri de vardır (Akgündüz, 2014; Demir, 2001).

Ahiliğin kurucusu Ahi Evran Velî'nin teşkilata yeni girenlere şu ahlaki öğütleri verdiği aktarılır: "Elini, sofranı ve kapını açık tut; gözünü, dilini ve belini bağlı tut." (Kazıcı ve Şeker, 1982: 244), "Harama bakma, haram yeme, haram içme. Doğru, sabırlı dayanıklı ol. Yalan söyleme. Büyüklerinden önce söze başlama. Kimseyi kandırma. Kanaatkâr ol. Dünya malına tamah etme. Yanlış ölçme, eksik tartma. Kuvvetli ve üstün durumdayken affetmesini, hiddetliyen yumuşak davranmasını bil ve kendin muhtaç iken başkalarına verecek kadar cömert ol." (Şimşek, 2002: 43).

3.4. İlke merkezli yönetim: ahlaki-manevi erdem ve değerleri ilke edinmek

Yönetimde ahlak ve maneviyat mefhumunun ahlak kısmında; adalet, iyilik, cesaret, cömertlik, dürüstlük, doğruluk, güven, onur, namus, sorumluluk sahibi olmak ve kindar olmamak gibi ahlaki erdem ve değerler ele alınabilir. Maneviyat boyutunda ise merhamet, şefkat, yumuşaklık, sabır, alçakgönüllülük, sebat, birleştirici olmak, affetmek, muhabbet, sevgi dolu ve hizmetkâr olmak, müsrif davranmamak, seçkinlik ve saygınlık, ölçülülük, azim ve kararlılık, hayâ, güler yüz ve takdir edici olmak gibi manevi erdem ve değerler işlenebilir.

Bu ahlaki-manevi erdem ve değerler çerçevesinde, ilke merkezli yönetim için; "dürüst yönetim", "adil yönetim", "mutedil yönetim", "sorumluluk bilinci", "birlik ve beraberlik", "mücadele ve cesaret", "toplumsal yarar gözetmek" ve "inanç, maneviyat ve anlam arayışı" gibi ilkeler, bir yol haritası olabilir.

3.4.1. Dürüst Yönetim

Dürüst yönetim, yönetirken de yönetiliyorken de; vazife verirken de vazifeyi gerçekleştiriyorken de, özü, sözü, davranışları bir olmak demektir. Dürüst yönetim, adında da anlaşılacağı üzere en başta dürüstlük olmak ile birlikte doğruluk, mertlik, karakterlilik, namus, itibar, onur, alçak gönüllülük, saygınlık, seçkinlik, güven, itimat, hayâ, iyi niyet, sadakat ve vefa gibi erdem ve değerlere sahip olarak uygulanır.

Özel (2016: 118), daimi başarı için itimat, hakkaniyet, namus ve doğruluk ilkeleriyle yönetmekten bahseder. Namuslu ve vakârlı olmak; kimseyi incitmemek, yasak davranışlardan ve utanılacak hallerden kaçınmak, yönetimde en üstün ahlaklardandır (Şeyzeri, 2013: 103).

Bennis (1989: 155)'e göre yönetimde güven sağlayan şeyler; karakter değişmezliği, tutarlılık, güvenilir olmak ve dürüstlüktür. Konjonktür ve gidişata göre davranışlar sergilememek; özü sözü bir olmak, söylediği ile yaptıkları arasında tutarlı olmak; güven duygusu vermek, inanılır olmak, kimseyi asla yarı yolda ve yalnız bırakmamak ve söz verdiği şeyleri gerçekleştirmek, örgüt insanları arasında güveni tesis eden en önemli unsurlardır.

İnsanlığa ve mutluluğa erişmek için doğruluğun gerekli olduğunu belirten Yusuf Has Hacip (2008), kimin düşündüğü ile söylediği bir ise doğru insanın o olduğunu; kimin de içi dışı gibi, dışı içi gibi ise doğru ve dürüst kişinin o olduğunu söyleyerek şu öğüdü verir: "Doğru ol, dürüst hareket et."

Bu doğrultuda; emanete ihanet etmemek, aldatıcı olunmaması için güvenilir olmak ve sözüne güvenilmek, uyarılarının dikkate alınması için doğru sözlü olmak, yöneticilerde bulunması gereken asli nitelikler arasındadır (Şeyzeri, 2013: 32-33). Şeyzeri (2013: 76-77), saygın insanların bir özelliği olan sözünde durmanın, huzur sağlama, sevgi ve bağlılık kazandırma gibi faydaları olduğundan söz etmiştir.

3.4.2. Adil Yönetim

Yönetimde olmazsa olmaz erdemler içerisinde yer alan adil yönetim; adaletin hükmünü yerine getirerek, yönetimi altındakileri adalet sınırları içinde yöneterek, herkese hak ettiğini dağıtarak, kural ve kaidelere uyararak yönetmek demektir. Adil yönetimin kurucu öğeleri; adalet, liyakat ve ehliyettir.

Liyakat, bir işe yakışma, layık ve uygun olma, yaraşırılık durumu; ehliyet ise bir işi yapabilme gücünü sağlayan ustalık, uzluk, beceriklilik, kabiliyet, kifâyet ve yeterlik demektir (TDK, 2020; Kubbealtı Lugatı, 2020; Türkçe Etimoloji Sözlüğü, 2020). Adalet, liyakat ve ehliyet olmazsa, makamlar kısa zaman içinde baskı ve tahakküm aracına dönüşür, yönetenler, yönetilenlere nefes aldırılmaz, caydırarak görevlerinden soğutur, yerlerine kendileri gibi liyakatsiz olanları getirir, aşağıdan yukarıya doğru verimli bir besleme olmayacağı için de sistem bir süre sonra entropiye maruz kalır (Özel, 2019: 40).

Adalet, yönetimin varlığı için en gerekli husustur ve her yönetici de bulunması gerekir. Adalet, işleri yoluna sokar, itaati ve yakınlığı temin eder. Diğer bütün erdemli işler, adalet ile tamamlanır (Şeyzeri, 2013: 55). Aristoteles (2007), insan ilişkilerini düzenlediği için en önemli erdem olarak belirttiği adaletin tüm erdemleri kendisinde topladığını aktarır.

Miskeveyh (2013: 33; 35; 39-41), hikmet, iffet ve yiğitlik erdemlerinin ölçülü, dengeli ve bir bütün içinde bir arada bulunmasıyla ortaya çıkan adaletin kapsamına giren erdemleri; dostluk, ülfet, yakınlarla ilişkileri sürdürmek, ödüllendirme, iyi davranma, bir şeyi güzellikle yapma, sevgi, dindarlık, kin gütmemek, kötülüğe iyilikle karşılık vermek ve lütufkâr olmak gibi erdemler olarak sıralar.

Nizamü'l-Mülk (2015: 128; 2015: 178), yöneticilerin adil ve uyanık olması gerektiğini ifade etmektedir. Farabi (2012: 252), yöneticinin adalet sevgisi ile dolu olması ve her türlü adaletsizlik ve zulümden nefret etmesi gerektiğini aktarır. Adaletli yönetim için değer, onur, sorumluluk, emanet ve görevlerin ehline verilmesi gerekir.

Mukaffa (2004: 103-123), bu konuda ancak bazı özelliklere haiz, sınavla yetkinliğini kanıtlayan, şerefli, düşünce ve eylemleri ile ehil olan, istişareye uyan, hazırlığını yapmış,

cesaret sahibi ve bilgili kişilerin seçilmesi gerektiğini ifade eder. Taylor, işgöreni gelişigüzel değil becerisine göre ve seçimle işe almak; Weber ise işe alımların kayırmacı bir anlayışla, insanların yakınlıklarına göre değil yetenek, bilgi ve tecrübeye göre yapılması gerektiğini söyleyerek örgütte liyakat ilkesine dikkat çeker (Özel, 2016: 55).

3.4.3. Mutedil Yönetim

Ahlak ve maneviyatın bir diğer göstergesi olan mutedil yönetim; ölçülü, dengeli, uyanık ve basiretli olmak, israf, tutku, hırs, ihtiras, öfke ve aşırılıklardan kaçınmak, teenni ile hareket etmek ve kendini bilmek ile mümkün olur.

Frankl (2020: 150)'in belli bir durumda 'en iyi'sini yapmak, optimum, 'iyimserlik'; Farabi (1993: 36)'nin ise 'erdemli orta yol' olarak tarif ettiği ve her yöneticinin temel düsturlarından olması gereken mutedillik; yönetimde ahlak ve maneviyatın uygulanması için önemli yapı taşlarındandır. Çünkü ölçü olmadan adalet olması mümkün değildir. Eylem ve fiiller, orta olduklarında iyi ahlakı meydana getirir (Farabi, 1993: 36).

Yönetimde mutedil olma, her şeyin kıvamınca olması (Sayar, 2020: 39) anlamına gelmektedir. Ne çok ne az; ne şiddetli ne zayıf; ne uzun süreli ne kısa süreli, tam ortasını tercih etmek demektir. Özel (2019: 65), makul yöneticinin sertlikle yumuşaklığı, öfke ile itidali dengelemesi gerektiğini ifade etmektedir. Hz. Ali, vali Malik bin Eşter'e yazdığı mektupta; işlerin seçiminde, hak hususunda en orta, adalet açısından en yaygın ve yönetimi altındakiler bakımından en çok kabul olanının tercih edilmesi gerektiğini aktarır (Gölpınarlı, 2016).

Yönetenler, işlerinde orta yolu tutmalıdır. Ne kendisine cimri dedirtecek kadar eli sıkı olmamalı; ne de har vurup harman savuruyor dedirtecek kadar aşırıya kaçmamalıdır (Nizamü'l-Mülk, 2015: 113-114). Gazali (2017: 47), israftan kaçınmak ve her şeyde kanaatkâr olunması gerektiğini, kanaatsiz adalet olmayacağını aktarır.

Nizamü'l-Mülk (2015: 48-50), yöneticilerin emri altındakilere bir görev verirken de ölçülü davranmasına vurgu yapmıştır. Şöyle ki; iki görev bir kişiye, bir görev de iki kişiye asla verilmemelidir. Eğer böyle yapılırsa işler karışır, düzen bozulur. Çünkü iki görev bir kişide bulunursa, daima biri ya da ikisi eksik ya da yanlış olur. İki kişiye bir görev verilmesi durumunda ise sorumluluğu biri diğerine, diğeri de ötekine atar ve iş yapılmamış ya da aksamış olur.

Farabi (1993: 38-40), güzel ahlaka götüren cesaret, cömertlik, iffet, nüktedanlık, sadakat ve dostluk değerlerinde ölçülü davranılması gerektiğini söyler ve eğer ölçü kaçırılırsa ne olacağını açıklar: Korkutucu şeylerin üzerine atılmada aşırılık, düşüncesizce hiddetlenmeyi; korkutucu şeylerden kaçınmada aşırılık ya da korkutucu şeylere atılmada çekingenlik ise korkaklığı doğurur. Parayı saklamada aşırılık ve harcamada eksiklik, cimriliği; tam tersi durum ise israfı ortaya çıkarır. Hazda aşırılık, oburluğu doğurur. Şaka yapmada aşırılık soytarlılığı; eksiklik tutukluğu meydana getirir. Sadakatte aşırılık, ya yapmacıklık, hilekârlık ve riyakârlık ya da bayağılık kazandırır. Dostlukta aşırılık, dalkavukluğu; eksiklik ise sıkıcılık ve tutukluğu doğurur.

3.4.4. Sorumluluk ve Görev Bilinciyle Yönetim

Sorumluluk ve görev bilinciyle yönetim; vazife bilinciyle hareket ederek, iş ve davranışlarından dolayı hesap vereceğini bilerek yönetmek ile olur. Bu anlayış, kişilerin davranışlarından, yetki alanına giren görev ve işlerden sorumlu olmaları ve tüm bunların sonuçlarını üstlenmeleri ile tatbik edilir.

Mesuliyet sahibi, gayretli, çalışkan ve girişken olmak ve inisiyatif almak, sorumluluk duygusu ve bilincine sahip kişilerin temel özellikleridir. Örgüt, aile, arkadaşlar ve insanlara karşı görevlerin yanında kendine karşı iyi yaşama görevini (Geçtan, 2003: 95) de içine alan sorumluluk duygusuyla yaşanmadığı sürece, örgüt yaşamı da, bireysel özgürlük de, yozlaşma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Frankl, 2020: 147).

3.4.5. Birlik ve Beraberlik Duygusuyla Yönetim

Birlik ve beraberlik ilkesinin yönetimde uygulanması; işbirliği, katılım, paylaşma, birleştiricilik, affetmek, merhamet, hoşgörü, şefkat, kindar olmamak, nezaket, yumuşaklık, güler yüz, muhabbet, sevgi, samimiyet, yurtseverlik, saygı, kardeşlik, dostluk, takdir edicilik değerlerinin öne çıkartılmasıyla olur.

Örgüt içerisindeki bireylerin eksikliklerini tamamlaması ve ortak mutluluklara ulaşması için birlik, beraberlik ve yardımlaşma gereklidir. Çünkü her bireyin mükemmelliği, bir diğerine bağlıdır (Miskeveyh, 2013: 31). Martin Buber, bunu çok güzel özetlemiştir: "Ben'in ben olması için 'biz'e ihtiyacı vardır." (Sayar, 2020: 31). Onun için 'ben'den 'biz'e hicret etmek gerekir (Sayar, 2020: 79).

Sevgi, insanların kalplerine rahatlık ve huzur verir (Şeyzeri, 2013: 68). Yönetimde en övülen ahlaki davranışlardan birisi olan yumuşaklık; kini, nefreti engellediği ve bağlılık sağladığı gibi üstesinden gelinemeyecek konuların, kolaylıkla çözümünü de temin eder (Şeyzeri, 2013: 72-73).

Bahtiyarlık göstermek, bilgi, görgü ve hoşgörü bakımından olgun ve tahammüllü davranarak yüce gönüllü olmak, üstün ve iyi yanlara vurgu yaparak methetmek, birlik olmak, gönül borcu hissettirmek, başkasının içinde bulunduğu durumu anlayabilme yeteneği sergilemek, bölüşmeyi ve pay etmeyi bilmek, işlerin üstesinden gelinmesini sağlayabilir. Affetmek ve merhamet etmek de birlik ve beraberlik için gereklidir. Ötekini kendi farkındalığı içinde kabullenmek, kendimize benzetmeye çalışmamak, merhametli yönetimin en önemli özelliklerindedir (Sayar, 2020: 60). Çünkü bir yönetici, küçük büyük her hata ve suçu cezalandıracak olursa, kötü bir şöhret ve ahlak sahibi olacaktır (Şeyzeri, 2013: 87).

3.4.6. Mücadele ve Cesaret İle Yönetim

Yönetimin devamlılığı için mücadele ve cesaret ile yönetmek, olmazsa olmaz ilkelereindir. Azim, sabır, sebat, kararlılık, mücadelecilik, yiğitlik, cesaret, irade; her örgüt ve her çalışanı için gerekli erdemlerindedir. Farabi (2012: 252), cesaret, korkusuzluk ve kararlılıkla birlikte olmadığı sürece her türlü fiziksel, zihinsel ve ahlaki liyakatin faydasız olduğunu söylemektedir.

Yönetimde başarısızlıkların bir sebebi de, irade zayıflığıdır. İnsanlar genel olarak çaba göstermekten ve süreklilik gerektiren işlerden nefret eder. İsteksizlik, tembellik, hantallık, rehavet, uyuşukluk gibi davranışlar, irade zayıflığı belirtileridir (Payot, 2019: 13-24). Oysa irade, başarıyı ve amaca ulaşmayı sağladığı gibi, insanı insan yapan ve değerli kılan bir meziyettir. Onun için bir iş yaparken düzen, sürekli çalışma, sabır, sebat ve kararlılık gereklidir. Sabır, beklemeyi bilmektir ve sabreden öğrenir (Sayar, 2020: 47-49). Sabır olmadan ve mücadele etmeden mutlu olunmaz, her mutluluk az-çok bir sabır ve çaba gerektirir (Payot, 2019: 16).

Mücadele ve kararlılığın yanında yöneticiler, cesur, kahraman, atılgan, yürekli ve tedbirli davranan kişiler olmalıdır (Yusuf Has Hacıp, 2008). Öfke ve tehlikeler karşısında gözü peklik, atılganlık, yücelme ve her çeşit şeref kazanmayı arzulama gücü olarak ifade edilebilen yiğitlik ve cesaretin kapsamına giren erdemler; yüce gönüllülük, gözü peklik, hikmet sahibi olmak, sebat, sabır, yumuşaklık, sükûnet, yüreklilik ve sıkıntıya katlanmadır (Miskeveyh, 2013: 32; 37-38).

3.4.7. Toplumsal Yarar Gözeterek Yönetmek

Toplumsal yarar gözeterek yönetmek; yaşamda iz bırakmak, iyilik, fedakârlık, cömertlik, hizmetkârlık ve diğerkâmlık gibi değerleri yönetimde ilke edinerek uygulanır. Toplumsal yarar gözetmekle ilgili Yusuf Has Hacıp (2008), iyiliğin niteliğinin faydalı olmak olduğunu belirterek, iyilik edenin kendi yararını değil başkasının yararını düşündüğünü ve karşılığını da beklemediğini, Gazali (2017: 65) ise kişinin öldükten sonra hayırla anılmasının, onun dünyada ikinci yaşamı olduğunu söyler.

Sayar (2020: 44), iyiliğin, dünyanın cenneti olduğunu vurgular. Şeyzeri (2013: 68; 70-71)'ye göre sevgiyi doğuran cömertlik, iyiliğin dayanağıdır ve cömertliğin istenmeden yapıları makbuldür. Cömertliğin kapsamına giren erdemler, eli bol olmak, ikramda bulunmak, sevinç duymak, yardımseverlik, iyilikte bulunmak ve hoşgörüdür (Miskeveyh, 2013: 38-39).

3.4.8. Yönetimde İnanç, Maneviyat ve Anlam Arayışı

İnanç, maneviyat ve yaşamda anlam arayışı, sadece insanlar için değil örgütler için de gerekli bir ihtiyaçtır. Farabi (1993: 26)'ye göre insanın arzuladığı her amaç ancak bir 'iyi' olduğu için arzulandır. Bunun için her 'iyi' tercih edilir. Mutluluk, arzulanan bir amaç olduğuna göre, tercih edilen iyi şeyler, bizi mutluluğa götürür.

Bir eser yaratmak, bir iş başarmak, bir şey yaşamak ya da bir insanla etkileşime girmek (Frankl, 2020: 125); yaşamda anlam bulmak, kendini gerçekleştirmek ya da kendini aşmanın formüllerindendir. Sayar (2020: 30)'a göre ise hayatın anlamını oluşturan üç ana eksen; (1) dünyaya verdiklerimizle anlam kazanma, (2) dünyadan aldıklarımızla anlam kazanma ve (3) kadere rıza göstermedir.

Bu eksenlerden hangisini seçtiğimiz önemlidir. Dünyadan aldıklarımızla anlam kazanma (sahip olmak) yerine verdiklerimizle, olgunluk, aşkınlık ve teslimiyet (olmak) ile anlam bulmak daha doğru bir tercihtir. Çünkü bütün kadim geleneklerde 'olmak' önemsenmiştir (Sayar, 2020: 32). Fromm (2019)'un tavsiyesine uyarak 'sahip olmak' güdüsü yerine 'olmak' güdüsü, yaşamda bir amaç olabilir.

Nietzsche, "Yaşamak için bir nedeni olan kişi, hemen her nasıl'a katlanabilir." der. Bu nedenlerden birisi olarak inanç, maneviyat ve anlam arayışı; yönetimde ahlak ve maneviyatı tesis etmek için bir araç olarak kullanılabilir.

İnanç, maneviyat ve yaşamda anlam eksikliği, insanlarda olduğu gibi, günümüz örgütlerinde de yaşanan en büyük sorunlardandır. Her insanın olduğu gibi her örgüt çalışanı, uğrunda yaşayabileceği 'bir şey'e muhtaçtır. Çünkü insan, anlam arayan bir varlıktır. Bizleri dünyada biricik kılan, diğer varlıklardan ayıran en önemli şey: Anlam arayan bir varlık oluşumuzdur (Sayar, 2020: 31). Bu şey; ya değerlerini gerçekleştirmek gibi yaratıcı-aktif bir yaşam; ya da yaşamdan doyum bulma gibi hazcı-pasif bir yaşam olabilir.

Yaşamda bir anlam arama (bulma) diyebileceğimiz ve ruh sağlığının vazgeçilmez ön koşulu olan bu durum, içsel bir gerilim oluşturarak bireyi ve örgütleri ayakta tutar (Frankl, 2020: 81-82; 108-119). Bir insanın ve dolayısıyla bir örgütün ihtiyaç duyduğu şey; uğruna çaba göstermeye değer bir hedef, özgürce seçtiği bir amaç için mücadele etmektir (Frankl, 2020: 119).

4. SONUÇ

Örgütler ve çalışanları; başarı, etkinlik, verimlilik, kârlılık, performans ve maliyeti öncelendiği; ahlak, maneviyat, erdem, değer, ilke, karakter ve fedakârlığı ötediği sürece belki maddi açıdan doyuma ulaşacaklar ama maneviyata aç kalacaklardır. Çünkü öz ve anlam arayışı, ben, ego, haz ve tutku gibi bireysel ihtiyaçlarla söndürülemeyecek kadar derindir.

Performans, kalite, etkililik, rekabet ve hareketlilik adına yeni bir dünyanın kurulduğu, insani olan her şeyin üretken kılınmaya çalışıldığı, ya kârlılık ya ölüm alternatifinin sunulduğu (Gaulejac, 2013: 23) günümüz yönetim pratiğinde ahlak ve maneviyat kavramları; örgütlerin sağlığı, devamlılığı ve anlam bulması için üzerinde durulması gereken bir konudur.

Bu gereklilikle ele alınan çalışmada, ahlak ve maneviyat kavramlarının yönetimde bir pratik olarak kullanılması amaçlanmıştır. Bunun için Nietzsche (2003: 87)'nin "Erdemleriniz, en çok sevdiğiniz özelliklerinizdir." dediği insanı insan yapan, anlam bulmasını sağlayan, uğrunda mücadele edilecek bir gayeye sevk eden; ahlaki değer ve erdemlere başvurulmuştur.

Bu minvalde yönetimde ahlak ve maneviyat mefhumu ortaya atılarak yönetim alanında uygulanabilirliği adına bir uğraşa girişilmiştir. Bunun için kimi zaman ahilik ve fütüvvet anlayışları, vasiyetname, siyasetname ve fütüvvetnameler gibi Türk-İslam-Doğu-Batı kaynaklı geçmiş yönetim havzalarından beslenildiği gibi kimi zaman modern yönetim kaynaklarına atıf yapılmıştır.

Sonuç olarak yönetimde ahlak ve maneviyatın bir yönetim yaklaşımı olarak kullanılması adına; dürüst, adil, mutedil, sorumluluk ve görev bilinciyle, birlik-beraberlik içinde, mücadele-cesaretle, toplumsal yarar gözeterek ve inanç-maneviyat-anlam arayışıyla yönet(im)mek birer ilke merkezli yönetim pratiği olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

Akgündüz, M. (2014). Ticari Hayatta Kardeşliği Esas Alan Ahilik Teşkilatı, *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 19 (31), 9-18.

- Akkuş, O. (2004). Ahilik Teşkilatlarına Tarihsel Bir Perspektiften Bakış, *Ahi Evran Üniversitesi 1. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu*, 12-13 Ekim, Kırşehir, 27-41.
- Aksoy, A. (2019). *Yönetim Ahlakı*, 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Akyüz, Y. (2005). *Türk Eğitim Tarihi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Alshehri, F, Fotaki, M. & Kauser, S. (2020). The Effects of Spirituality and Religiosity on the Ethical Judgment in Organizations, *Journal of Business Ethics*.
- Aristoteles. (2007). *Nikomakhos'a Etik* (Çev. Saffet Babür), İstanbul: Bilgesu Yayınları.
- Ateş, S. (1977). *Tasavvufta Fütüvvet Kitabı Önsözü*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bayram, M. (1991). *Ahi Evren ve Ahi Teşkilatının Kuruluşu*, Konya: Damla Matbacılık.
- Bektaş, Ç. (2015). İşletmelerde İş Ahlakı, *Business & Management Studies: An International Journal*, 3 (3), 327-363.
- Benefiel, M. (2003). Mapping the Terrain of Spirituality in Organizations Research, *Journal Of Organizational Change Management*, 16 (4), 367-377.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*, Reading: Addison-Wesley.
- Covey, S. R. (1991). *Principle-Centered Leadership*, New York: Summit.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İçimizdeki Çocuk*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağatay, N. (1989). *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Çakmak, M. (2005). Ahiliğin Dinî-Tasavvufi Temelleri, 1. *Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu*, 249-260.
- Çakıroğlu, D. ve Altınöz, M., (2018). Örgütsel Maneviyata Yönelik Bir Değerlendirme, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 101-124.
- Çalışkan, Y. ve İkiz, M. L. (1993). *Kültür ve Sanat Medeniyetimizde Ahilik*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Çalışkan, Y. ve İkiz, M. L. (2001). *Kültür, Sanat ve Medeniyetimizde Ahilik*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Geçtan, E. (2003). *İnsan Olmak*, İstanbul: Metis Yayınları.
- Demir, G. (2001). Ahilik ve Yükselen Değerler, *Görüş Dergisi*, 76-82.
- Demirez, A. (2011). Ahilerde Ahlak Anlayışı, *Yeni Yüksektepe Kültürel-Felsefi-Hümanist Dergi*, Sayı: 30.
- Demirtaş, F. (2011). Fütüvvet Kavramının/Kurumunun Askeri ve Siyasi Mahiyeti, *Ahilik Uluslararası Sempozyumu, Kayseri*, 404.
- Diñer, Ö. (2018). *Siyasetnameleri Yeniden Okumak: Bir Yönetim Bilimci Gözüyle Geleneksel Siyasi Düşünce*, İstanbul: Klasik Yayınları.
- Durak, İ. ve Yücel, A. (2010). Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 151-168.

- El-Cevziyye, İbn Kayyim. (2017). *Medâricu's-Salikhîn* (Çev. Ali Ataç, vd.), İstanbul: İnsan Yayınları.
- Emmons, R. A. (2000). Is Spirituality An Intelligence? Motivation, Cognition, And The Psychology Of Ultimate Concern, *The International Journal For The Psychology Of Religion*, 10 (1), 3-26.
- Epstein, E. M. (2002). Religion and Business – The Critical Role of Religious Traditions in Management Education, *Journal of Business Ethics*, 38, 91-96.
- es-Sülemî, Ebû Abdurrahman (1977). *Tasavvufta Fütüvvet*, (Çev. Süleyman Ateş). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Ertürk, E. (1990). *Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*, 3. Cilt, İstanbul: Risale Yayınları.
- Farabi (1993). *Tenbih 'Alâ Sebîli's-Sa'âde* (Mutluluk Yoluna Yönelme, Çev. Hanifi Özcan), İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Farabi. (2012). *El-Medinetü'l Fâzıla* (İdeal Devlet, Çev. Ahmet Arslan), İstanbul: Divan Kitap.
- Fayol, H. (2013). *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (Çev. M. Asım Çalikoğlu), 4. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- Fazlıoğlu, İ. (2016). *Sözün Eşiğinde*, İstanbul: Papersense Yayınları.
- Frankl, V. E. (2020). *Man's Search for Meaning* (İnsanın Anlam Arayışı, Çev. Selçuk Budak), İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- Fromm, E. (2019). *To Have or To Be* (Sahip Olmak ya da Olmak, Çev. Aydın Arıtan), 8. Baskı, İstanbul: Say Yayınları.
- Fry, L.W. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Ganzin, M., Islam, G. & Suddaby R. (2019). Spirituality and Entrepreneurship: The Role of Magical Thinking in Future-Oriented Sensemaking, *Organization Studies*, Special Issue on Spirituality, *Symbolism and Storytelling*, 00(0), 1-26.
- Gaulejac, V. (2013). *La Societe Malade de la Gestion* (İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum, Çev. Özge Erbek), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Toward a Science of Workplace Spirituality* Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc. Spirituality, Giacalone, R. A. and Jurkiewicz, C. L. (Editors), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 3-29.
- Gökınarlı, A. (2016). *Nehcü'l Belağa: İmam Ali'nin Hutbeleri, Vasiyetleri, Emirleri, Mektupları, Hikmet ve Vecizeleri*, İstanbul: Kapı Yayınları.
- Gülerman, A. ve Taştekil, S. (1993). *Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- İbn Arabi (2011). *el-Fütûhâtü'l-Mekkiyye* (Marifet ve Hikmet, Çev. Mahmut Kınık), İstanbul: İz Yayıncılık.
- İmam Gazali (2017). *Yöneticilere Altın Öğütler*, İstanbul: Gelenek Yayıncılık.

- İvgin, H. (1996). Ahilerde Ahlaki Değerler ve Bunların Ticarete Uygulanması, *I. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 71-75.
- Kavuklu, H. (2018). *İşyerinde Maneviyat Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu.
- Kaya, U. (2013). Değerler Eğitiminde Bir Meslek Teşkilatı: Ahilik, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11 (26), 41-69.
- Kazıcı, Z. ve Şeker, M. (1982). *İslam-Türk Medeniyeti Tarihi*, İstanbul: Çağrı Yayınları.
- Kınalızade, A. Ç. (2016). *Ahlak-ı Alai* (Sadeleştiren, Murat Demirkol), Ankara: Fecr Yayınları.
- Kızıler, H. (2014). Ahlaki Değerlerin Şahsiyet Oluşumuna Etkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, 204, 5-17.
- Krishnakumar, S. & Neck, C. P. (2002). The 'What', 'Why' and 'How' of Spirituality in the Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 153-164.
- Marra, R., (2000). What Do You mean, "Spirituality"?, *Journal Of Pastoral Counsellin*, 35, 67-88.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment, *Journal of Organizational Change*, 16, 426-447.
- Miskeveyh, İ. (2013). *Tehzîbu'l-Ahlâk ve Tathîru'l-A'râk* (Ahlâk Eğitimi, Çev. Abdulkadir Şener, Cihat Tunç, İsmet Kayaoğlu), İstanbul: Büyüyenay Yayınları.
- Mukaffa, İ. (2004). *İslam Siyaset Üslubu* (Çev. Vechi Akyüz), İstanbul: Dergah Yayınları.
- Neal, J. (2000). Work As Service to Divine: Giving Our Gifts Selflessly and With Joy, *American Behavioral Scientist*, 43 (8), 1316-1333.
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life, *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6).
- Nizamü'l-Mülk. (2015). *Siyasetname'den Bilgelik Hikâyeleri* (Haz. Kürşat Solak), İstanbul: Avrupa Yakası Yayıncılık.
- Nietzsche, F. (2003). *Böyle Buyurdu Zerdüşt*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Örgev, M. ve Günalan, M. (2011). İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 51-64.
- Özel, M. (2016). *Yöneticilik Dersleri*, İstanbul: Küre Yayınları.
- Özel, M. (2019). *Makul Yönetici: Çağdaş Bir Fütüvvetname*, İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Özel, M. (2019). *Roman Diliyle İş Hayatı*, İstanbul: Küre Yayınları.
- Payot, J. (2019). *Leducaiton De La Volonte* (İrade Terbiyesi, Çev. Hakan Alp), Bursa: Ediz Yayınları.
- Poole, E. (2006). Organizational Spiritually-Away with the Furies?, *The Ashride Journal*, Autumn.

- Rhodes, K. (2006). Six Components of a Model For Workplace Spirituality, 1-18.
- Robbins, S. & Judge T. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed.: İnci Erdem), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sayar, K. (2020). *Ruh Hali*, 18. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sayar, K. (2020). *Biraz Yağmur Kimseyi İncitmez*, 14. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sayar, K. (2020). *Başlı Sımsıklar İçin Kılavuz*, 15. Baskı, İstanbul: Kapı Yayınları.
- Seyyar, A. (2009). Çalışma Hayatında ve İşyerinde Maneviyat, *Kamuda Sosyal Politika*, 11 (3), 42-52.
- Şahin, M. ve Göküş, Ş. (2020). Şeyh Ahî Dâ'î Fütüvvetnâmesi'nde Ahlâkî Değerler, *Turkish Studies - Religion*, 15 (2), 237-254.
- Şeyzeri, A. b. N. (2013). *En-Nehcü'l-meslûk fî Siyaseti'l-mülûk* (Yöneticilik Nitelikleri, Çev. Osman Arpaçukuru), 3. Baskı, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2002). *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması: Ahilik*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yusuf Has Hacip (2008). *Kutadgu Bilig* (Çev. Reşit Rahmeti Arat), İstanbul: Kabalıcı Yayınevi.
- Yüksel, İ. (2019). Ahilik Felsefesinden Günümüz Meslek Ahlakı Tartışmalarına Bir Bakış, *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 500-537.

İNTERNET KAYNAKLARI

- ¹<http://www.lugatim.com/>, Erişim Tarihi: 06.10.2020.
- ²<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 06.10.2020.
- ³<https://islamansiklopedisi.org.tr/>, Erişim Tarihi: 03.10.2020.
- ⁴<https://www.etimolojiturkce.com/>, Erişim Tarihi: 06.10.2020.