



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE AHİLİK
TEŞKİLATI ANLAYIŞLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

Muhammet YÖRÜBULUT

175017009

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Kemal YILDIZ

Bandırma 2020

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE AHİLİK
TEŞKİLATI ANLAYIŞLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI

Muhammet YÖRÜBULUT
175017009

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Kemal YILDIZ

Bandırma 2020

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
ETİK BEYAN

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (28 / 07 /2020)

Muhammet YÖRÜBULUT



ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE AHİLİK ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Muhammet YÖRÜBULUT

Toplam Kalite Yönetimi müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme ve iyileştirme, liderlik, kalite standartları ve eğitim gibi ilkelerle çağımız işletmelerine büyük avantajlar sağlamaktadır. Bahsedilen bu ilkeler Ahilik Teşkilatı tarafından da uygulamaya konulmuştur. Müşterinin velinimet sayılması, kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmenin haysiyet meselesi olması, yol gösterici liderlik oluşumları, çiraklıktan ustalığa giden hayat boyu eğitim süreçleri, yüzyıllar öncesinde Anadolu’da Ahiler tarafından bir sistem içerisinde tatbik edilmiştir.

Ahilik Teşkilatı anlayışının analizi ve günümüze uyarlanıp uygulanması, tıpkı dünyada TKY’nin uygulanmasının önemli oluşu gibi önemli ve önceliklidir. Bu öneme binaen kaleme alınan çalışmada, TKY ve Ahilik anlayışları karşılaştırılmıştır. TKY ve Ahilik Teşkilatı anlayışlarının birçok noktada örtüştüğü ancak Ahilik anlayışının iktisadi niteliğinden öte insan yetiştiren bir kurum olmasına karşın TKY’nin salt ekonomik bir anlayış olduğu kanısına varılmıştır. Ahiliğin merkezinde yer alan amaçlar bahsi geçen ilkeleri doğururken TKY’de bu ilkelerin yalnızca araç olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ahi, Ahilik, Ahilik Teşkilatı, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi

ABSTRACT

COMPARISON OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND AKHI APPROACHES

Muhammet YÖRÜBULUT

Total Quality Management provides great advantages to businesses of our age in terms of principles such as customer satisfaction, continuous development and improvement, leadership, quality standards and training. These principles were also put into practice by the Akhi Organizations. Considering the customer as benefactor, being a matter of reputation of producing quality products and / or services, guiding leadership styles, life-long training processes from apprenticeship to master, were implemented within in a certain system by the Akhi Organizations in Anatolia centuries ago.

Understanding of the Akhi Organizations approach and its adaptation to the present day are important and prioritized, just as the implementation of TQM is important in the world. Despite the fact that the philosophies of TQM and the Akhi Organizations overlap at many points, it is concluded that TQM is a purely economic approach despite being an institution that educates people beyond the economic nature of the Ahilik philosophies. While the aims at the center of the Akhism lead to the mentioned principles, it is also concluded that these principles are only tools in TQM.

Keywords: Akhi, Akhism, Akhi Organization, Quality, Total Quality Management

ÖNSÖZ

Toplam Kalite Yönetimi, en düşük maliyetle en kaliteli çıktıyı arama çabası içerisinde olan, işletmelerdeki tüm organizasyonların sürekli olarak iyileştirilmesi ve bu organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşmayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Ahilik Teşkilatı ise, 13. yy.dan itibaren Anadolu'daki Türklerin, sanat ve meslek anlamında yetişmelerini, ahlaki yönden gelişmelerini sağlayan, esnaf, sanatkarlar ve meslek sahiplerinin oluşturduğu, dini, sosyal, kültürel, iktisadi ve siyasi boyutları olan bir sistemdir. TKY ve Ahilik Teşkilatı anlayışlarının karşılaştırılması üzerine yapılan araştırma kapsamında, TKY ve Ahiliğin benzer ve farklı yönlerini ortaya çıkarmak, Ahiliğin yüzyıllar öncesinde TKY ilke ve amaçlarını, sunduğu toplum içerisinde uyguladığını ve Ahiliğin günümüz Türk işletmelerine, tarihten ışık tutan bir sistemler bütünü olabileceğini göstermek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, her iki anlayışının karşılaştırılıp analiz edilmesinin, literatüre ve ülkemiz işletmelerine katkı sunması hedeflenmiştir.

Öncelikle bu çalışmada, fikir ve düşünceleri başta olmak üzere, bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, kıymetli vakitlerini ayırıp yol gösteren değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Kemal YILDIZ'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca, tez süresince fikirleriyle her zaman yanımda olan, arkadaştan öte kardeşim olarak gördüğüm Burak YAPRAK'a en içten teşekkürlerimi iletirim. Her zaman yanımda olduklarını hissettiğim, bugünlere gelmemde sonsuz emekleri olan İstanbul ve Bandırma'daki aileme, uzun mesaimizi alan bu çalışmanın başından sonuna kadar gerek geniş ufkuyla, gerek yönlendirmeleriyle, desteğini bir an olsun esirgemeyen, çalışmanın vücut bulmasında en az benim kadar emekleri bulunan, Allah'ın bana hediyesi eşim Merve ÇİLOĞLU YÖRÜBULUT'a ve yüzümü her an güldüren biricik kızım Zeynep Asya'ya teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak en güzel teşekkür, bu çalışmayı yapmamı nasip eden Allah'adır.

Muhammet YÖRÜBULUT

Bandırma 2020

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYAN SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AHİLİK TEŞKİLATI

1. AHİLİK KAVRAMI VE FELSEFESİ.....	4
1.1. Ahilik Teşkilatının Amacı.....	8
1.2. Ahilik Teşkilat Yapısı.....	10
2. AHİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	14
2.1.Ahiliğin Kurucusu Ahi Evran.....	16
2.2.Fatma Bacı ve Bacıyan-ı Rum Teşkilatı.....	19
2.3.Ahiliğin Kurumsallaşması.....	21
3. AHİLİĞİN FAALİYETLERİ.....	22
3.1. Sosyal Faaliyetleri.....	22
3.2. Ahlaki Faaliyetleri.....	24
3.3. Dini Faaliyetleri.....	26
3.4. Ekonomik Faaliyetleri.....	28
3.5. Siyasi ve Askeri Faaliyetleri.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	32
1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	32
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı/Felsefesi.....	35

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ.....	37
2.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.....	37
2.2. Çalışanların Tam Katılımı.....	40
2.3. Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı.....	42
2.4. Sürekli İyileştirme ve Gelişme.....	45
2.5. Önlemeye Dönük Yaklaşım.....	48
2.6. İstatistik ve Analizlerden Yararlanma.....	49
2.7. Takım Çalışması.....	49
2.8. Çalışanların Eğitimi.....	50
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	51
3.1. Toplam Kalite Yönetiminin ABD’de Gelişimi.....	53
3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Japonya’da Gelişimi.....	54
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Avrupa’da Gelişimi.....	55
3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Gelişimi.....	56
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ÖNCÜLERİ ve YAKLAŞIMLARI.....	58
4.1. William Edwards Deming.....	59
4.2. Joseph Moses Juran	62
4.3. Philip Bayard Crosby	63
4.4. Kaoru Ishikawa	64
4.5. Armand Feigenbaum	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE AHİLİK TEŞKİLATI ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE AHİLİK TEŞKİLATI ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	68
1.1. İş Ahlakı.....	68
1.1.1. Disiplin.....	70
1.1.2. Rekabet	71
1.2. Yönetim.....	73
1.2.1. Hiyerarşik Yapı	74
1.2.2. Liderlik	77
1.3. Denetim.....	80
1.4. Eğitim.....	84
1.5. Örgüt Kültürü	88
1.6. Kalite Kontrol ve Standardizasyon.....	91
1.7. Sıfır Hata	94
1.8. Verimlilik	95
1.9. Sosyal Sorumluluk	96
1.10. İnovasyon	99
1.11. Tüketicinin Korunması	101

1.12. Müşteri Memnuniyeti	106
1.13. Markalaşma	108
SONUÇ	112
KAYNAKÇA	120
ÖZGEÇMİŞ	142



TABLÖLER

Tablo 1 : Klasik Yönetim Modeli ve TKY'nin Karşılaştırılması.....	34
Tablo 2 : Uygunluk ve Uygunsuzluk Maliyetleri.....	67
Tablo 3 : 4P Anlayışından 4C Anlayışına Geçiş.....	107
Tablo 4 : 4C Pazarlama Anlayışının Ahilikteki Karşılıkları.....	108



ŞEKİLLER

Şekil 1 : Sürekli İyileştirme Süreci.....	46
Şekil 2 : PUKÖ Döngüsü.....	48
Şekil 3 : TÜSİAD-KalDer Ödülü.....	57



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASQC	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
BM	: Birleşmiş Milletler
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
ISO	: Uluslararası Standart Örgütü
JUSE.	: Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği
KALDER	: Kalite Derneği
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

GİRİŞ

Günümüzde ülkeler arasında siyasi ve ekonomik duvarların yıkıldığı, hızla gelişen teknolojik ilerlemelerle uluslararası yoğun bir rekabet ortamının oluştuğu görülmektedir. Ancak iletişim ve teknolojinin zirveye ulaştığı bu dönemde, insani değerlerin zayıfladığı, uluslararası alanda güçlü olanın ayakta kaldığı bir süreç yaşanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmeler, ayakta durabilmek için yeni teknikler geliştirmek zorundadırlar. İşletmeler, kalite-maliyet-verimlilik unsurlarını en uygun şekilde bir arada tutarak, rakiplerinden bir adım önde gitme gayreti içerisinde. İşletmeler, bu unsurlar arasında bilhassa kalitenin üzerine titremektedir. Zira günümüz işletmeleri artık, kalite odaklı yönetim sistemleri ile yüksek kalite standartlarına ulaşmaktadır.

Kendilerini geleceğe taşımak isteyen kurum ve kuruluşlar, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek için teknolojiyle her zaman uyum içinde ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla paralel çalışmak zorundadır. TKY, insana ve insani değerlere saygı duyan, sürekli gelişme ve değişimi öngören bir yaklaşımdır. Günümüz işletmelerinden de beklenen, maddi kazanımlarla birlikte bu değişim ve gelişmeleri, ahlaki ve kültürel bir yapı ile taçlandırmaktır. Aksi takdirde, iktisadi alanda elde edilen gelişmeler, sosyal bir bunalımın sebebi olabilir. İktisadi sistemler, içinde bulunulan toplumların inanç sistemlerini ve kültürel değerlerini yansıtır. Bu değerleri önemsemeden ekonomi alanında alınan kararlar, beklenen sonucu vermeyecektir. Günümüz dünyasında işletmeler, ticari kazancın yanı sıra, insanlık için hayati önem taşıyan, sosyal refah, sosyal adalet ve sosyal güvenlik kavramları üzerinde dikkatle durur ve bu yönde politikalar yürütürse ancak TKY'nin hedeflediği yönetim felsefesine yaklaşacaktır. TKY, müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, üst yönetimin liderliği, sürekli gelişme gibi ilkeleriyle, bilgi çağının hızlı değişen yapısına cevap vermeyi başarmış bir yönetim felsefesidir. İşletmeler, yıkıcı rekabet ortamında ancak bu anlayışla fark yaratabilmektedir.

TKY ve Ahilik Teşkilatı anlayışlarının pek çok benzer yönleri bulunmaktadır. Her iki anlayış da, insana ve insani değerlere son derece önem vermektedir. Ahilikte müşterinin velinimet sayılması, TKY'nin müşteri odaklılık ilkesinin önemli bir faktörü olabilir. Ahilik Teşkilatı'nda usta, kalfa, çırak ilişkisi, TKY'deki çalışanların eğitimi, sürekli eğitim ve liderlik ilkeleriyle örtüşmektedir. Kaliteli mal ve/veya hizmet üretme hususunda da benzerlikler bulunmaktadır. Dünyanın ilk kalite standartları kanunları, marka konulu ilk yasal düzenlemeler, patent ile ilgili ilk kanunnameler, Osmanlı Devleti'nde, Ahilerin üretimde aktif olarak bulunduğu dönemlerde hazırlanmıştır. Bu düzenlemeler, TKY'nin kalite, standart ve standardizasyon konularına bakış açılarıyla örtüşmektedir.

sürekli eğitim ve liderlik ilkeleriyle örtüşmektedir. Kaliteli mal ve/veya hizmet üretme hususunda da benzerlikler bulunmaktadır. Dünyanın ilk kalite standartları kanunları, marka konulu ilk yasal düzenlemeler, patent ile ilgili ilk kanunnameler, Osmanlı Devleti'nde, Ahilerin üretimde aktif olarak bulunduğu dönemlerde hazırlanmıştır. Bu düzenlemeler, TKY'nin kalite, standart ve standardizasyon konularına bakış açılarıyla örtüşmektedir.

Yardımlaşmanın, adaletin, iş ve meslek ahlakının ve doğruluğun hüküm sürdüğü toplumlarda, problemlerinin toplum içinde kendiliğinden çözüldüğü görülmektedir. Bunun tarihteki bir örneği de, Ahilik Teşkilatı'dır. Ahilik Teşkilatı, günümüz işletmeleri için birçok yeni modelin hayata geçirilmesine kaynaklık etmektedir. Zira Ahilik, sendikacılık, kooperatifçilik ve sigorta kurumları gibi birçok kurum ve kuruluşun fonksiyonlarını tarihte üstlenmiş bir yapılanmadır (Taş, 2011: 13).

Ahilik Teşkilatı, 13. yy.da Anadolu'da kurulan, şehir ve kasabalardaki esnaf ve sanatkar kuruluşlarına insan yetiştiren, işleyiş ve düzeni sağlayan sosyal ve ekonomik bir örgüttür (Çağatay, 1989: 3). Ahilik Teşkilatı aynı zamanda, insana hizmeti erdem kabul eden bir zihniyete sahiptir. Yani merkezine insanı ve insani değerleri koymuştur. Nitekim Teşkilat'ı kuran Ahi Evran, insanı saygıdeğer bir varlık olarak nitelendirmiştir. Doğruluk, dürüstlük, diğergamlık, yardımlaşma ve dayanışma, Ahilerin sahip olması gereken özellikleri arasında sayılabilir. Ahilik Teşkilatı'nın dini bir örgütlenme tarafı da bulunmaktadır. İnşa ettikleri tekke ve zaviyelerde, mensuplarına hem dini hem de mesleki eğitimler vermişlerdir. Bunların yanı sıra Ahilik Teşkilatı, siyasi kriz ve boşluk dönemlerinde askeri birlikler kurarak, devletin bekasına hizmet etmişlerdir.

Son yıllarda Ahiliğin insana verdiği değere ve tüketiciyi koruma faaliyetlerine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle Kırşehir ve Kayseri'de zaman zaman Türkiye çapında Uluslararası Ahilik Sempozyumları ve Kongreleri düzenlemekte ve Teşkilatın öğretileri ile ilgili sunumlar yapılmaktadır. Hatta Kırşehir'de kurulan üniversiteye Ahi Evran Üniversitesi adı verilmiş ve üniversite bünyesinde Ahilik Kültürünü Araştırma ve Uygulama Merkezi kurulmuştur.

TKY felsefesini benimseyen işletmelerin günümüz rekabet ortamında fark yarattığı ve bu sistemin insanı merkeze alan bir sistem olduğundan bahsedilmiştir. Bu çerçevede kendi kültürümüze ve kadim kurumlarımıza baktığımızda, bahsi geçen felsefeyi tarihte uygulayan bir kurum olarak karşımıza Ahilik Teşkilatı çıkmaktadır. TKY İle Ahilik Teşkilatı Anlayışlarının Karşılaştırılması adlı tez çalışmasında, her iki kavram genel hatlarıyla açıklanmaya ve mukayese edilmeye çalışılmıştır. Tezin konusu, günümüz kurumları için hayati öneme sahip TKY ile Anadolu'da yüzyıllar öncesinde TKY uygulamalarını başarmış Ahilik Teşkilatı anlayışlarının belirli başlıklar halinde karşılıklı olarak incelenmesi üzerine kurulmuştur. Bu çalışma, yüzyıllar öncesinde TKY prensiplerini Anadolu'da uygulayan bir teşkilat olarak varlığı sürdürmüş Ahilik anlayışının günümüz Türkiye'sindeki işletmelere ilham kaynağı olacağı düşüncesiyle kaleme almıştır.

İnsanı ve ona ait değerleri merkeze alan sistemlerin başarıya ulaştığı aşikardır. Öyleyse yönetim hususunda başarılı olmak gayesine ancak kendi değerlerimiz üzerine inşa edilen bir felsefeyle ulaşılabilecektir. Ahilik, yüzyıllar öncesinde bunu başarmış ve bu hususta yolumuza ışık tutmuş bir kurumdur. Ahilik Teşkilatı, TKY anlayışını örgüt içerisinde uygulamış bir teşkilattır. TKY felsefesini bizim değerlerimizle yoğurup uygulamış olan bu kurum, günümüz anlayışlarına ilham ve şekil verecek kudrettedir. Bu sebeple bu kurumun felsefesini daha yakından anlamak ve TKY anlayışı ile karşılaştırarak sentezlemek literatüre önemli bir katkı olacaktır. Çalışmanın hipotezi, TKY ve Ahilik Teşkilatı anlayışlarının örtüşmesi ve Ahiliğin ülkemiz için iyi bir TKY alternatifi olacağı üzerine kurulmuştur.

Bu amaçlar doğrultusunda kaleme alınan çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde Ahilik Teşkilatı; kavramı, felsefesi, fonksiyonları, tarihsel gelişimi konularıyla ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde Ahiliğin kurucusu Ahi Evran ve Teşkilatın kadınlar kolu olan Bacıyan-ı Rum Teşkilatı anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi; kavramı, felsefesi, ilkeleri, tarihsel gelişimi konularına değinilmiştir. Ayrıca ikinci bölümde, TKY'nin önde gelen isimleri ve kaliteye bakış açıları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Ahilik Teşkilatı ve TKY anlayışları çeşitli başlıklar halinde mukayese edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AHİLİK TEŞKİLATI

Bu bölümde Ahiliğin kavramı, felsefesi, amacı, teşkilat yapısı, tarihsel gelişimi, temel değerleri ve ilkeleri ile teşkilatın kurucusu Ahi Evran ve teşkilatın kadınlar kolu olan Bacıyan-ı Rum Teşkilatı başlıklarına yer verilmiştir.

1. AHİLİK KAVRAMI VE FELSEFESİ

Ahilik, Ahi Evran tarafından 13. yüzyılda Anadolu topraklarında kurulan, daha sonra Osmanlı Devleti'nin hemen hemen her tarafına yayılan, Türklerin mesleki, sanatsal, askeri, dini ve ahlaki açıdan yetişmesini sağlayan bir Türk-İslam esnaf ve sanatkarlar teşkilatıdır. Bu yönleriyle ele alındığında söz konusu teşkilatın dini, ahlaki, siyasi, askeri, sosyal ve ekonomik birçok özelliği bünyesinde taşıyan bir yapı olduğu görülmektedir (Turan ve Gümüş, 2015: 598). Ahi kelimesinin kökeniyle alakalı iki ayrı görüş vardır. Bunlardan birincisi, kelimenin Arapça kardeşim anlamına gelen “ahi” kelimesinden geldiği yönündedir (Şimşek, 2002: 17). İkinci bir görüş ise Kaşgarlı Mahmut'un kaleme aldığı Divan-ı Lügati't Türk adlı eserinde geçen “eli açık, cömert” manalarına gelen Türkçe “akı” kelimesinden geldiğidir. Çünkü bu görüşe göre Türkçe'de sıklıkla karşılaşılan ses olayı olan (k^h) yani ses değişmesiyle zamanla “ahi” şekline dönüşmüş ve sonunda “ahi” kelimesi ortaya çıkmıştır (Turan ve Gümüş, 2015: 598-599). Kelimenin Arapçadan intikal ettiğini düşünen araştırmacılar, Ahiliğin fütüvvetin devamı olduğunu iddia etmişlerdir. Zira bu hususta Arapça “feta” ve “fityan” kelimeleri üzerinde durmuşlardır (Ocak, 1996: 261).

Ahilik üzerine önemli araştırmalar yapan oryantalistler, Ahiliğin kökenlerini Araplar arasında gelişmiş ve yaygınlaşmış olan Fütüvvet Teşkilatı'na dayandırmakla beraber onu fütüvvetten farklı ve Anadolu Türklerinin şekillendirdiği bir teşkilat olarak nitelendirmektedir (Çağatay, 1989: 44). Ahi birliklerinin faaliyetleri düşünüldüğünde; Ahi kelimesinin, Türkçe akı kelimesinden türeme ihtimalinin daha yüksek olduğu görülmektedir. İlk Ahi yapılanmalarının tekke ve zaviyelerde örgütlendiği bilinmekte, bu tekke ve zaviyelerin en bariz özelliklerinin cömertlik, eli açıklık ve diğergamlık olduğu anlaşılmaktadır.

Ahi Evran, Letaif-i Hikmet adlı eserinde Ahi Teşkilatı'nın kuruluş felsefesini açıkça belirtmiştir. Eserde, insanın medeni tabiatla yaratıldığını, insanların yemek, içmek, barınmak gibi birçok temel şeye muhtaç olduğunu, aynı şekilde meslekleri icra etmek için insanların birbirlerine mutlak gereksinim duyduğunu ifade etmiştir. Bu ihtiyaçların görülebilmesi için, insanların beraber yaşayıp örgüt halinde iş yapmaları gerektiğinden söz eden Ahi Evran, toplumun bir kesiminin de sanatla meşgul olup müşterek ihtiyaçların görülebilmesini arzulamıştır (Arslan, 2015: 254). Ahiliğin felsefesini, doğuşunu, filizlenmesini ve Anadolu'da kök salmasını anlamak için Türk tarihinin derinliklerine ve İslam dininin ruhuna bakmak gerekir (Soykut, 1976: 35). Bu ikisinden birinin olmaması ruhsuz bedene yahut bedensiz ruha benzer. Zira Ahilik için Türklük beden, İslamiyet ise o bedene şahsiyet veren bir ruhtur (Anadol, 1991: 76). Anadolu'da Ahilik Teşkilatı'nın meydana gelmesine etki eden birçok unsurun olduğunu görülmektedir. Bunlar siyasi durum, dini etkenler, sosyo-ekonomik etkenler, Ahi Evran ve Türklerin kültürel değerleridir. Büyük siyasi ve askeri mücadeleler ile aldıkları Anadolu'yu yurt yapmak isteyen Türkler, şehirlere, kasabalara ve köylere yerleşmişlerdir. Buralarda hem yerli Bizans halkına karşı hem de Moğollara karşı örgütlenmek zorunda kalmışlardır (Ceylan, 2016: 7). Anadolu topraklarında birçok faaliyette bulunan Ahi Teşkilatı, merkezi otoritenin zayıfladığı yahut kalktığı dönemlerde yerel milis güçler olarak bozgunculuğun önüne geçmiş, halkın can ve mal güvenliğinin korunmasında etkin rol üstlenmişlerdir (Sancaklı, 2010: 11).

Ahi Teşkilatı, tarihi süreç içerisinde dini, ahlaki, idari, ticari, sosyal, kültürel, siyasi ve askeri sistemler kurmuştur. Bu teşkilatı diğer bütün sistemlerden ayıran en mühim fark, merkezine insanı yerleştirerek halka hizmeti ibadet sayan anlayışla hem dünyevi hem de ahireti düşünen bir sistem oluşturmastır. Bu haliyle düşündüğümüzde Ahi Teşkilatı sistemler kuran bir sistem halini almıştır (Örs, 2016: 4). Ahilik Teşkilatı'nın İslam ülkelerinde doğan ve gelişen Fütüvvet Teşkilatı'nın bir devamı olduğu düşüncesi yaygındır. Ahilik Teşkilatı, hem şekil bakımından hem de bazı kurallar açısından Fütüvvet Teşkilatı'na benzemektedir (Erol, 2017: 27). Türkler, İslamiyet'i kabul edip de kendi kültürlerinde yer alan bu anlayışla karşılaştıklarında bu iki anlayışı bir araya getirip fütüvvet esaslarını da derhal kabullenmişlerdir. O halde bir Türk teşkilatı olan Ahilik, İslam öncesi dönemde Türkler arasında ortaya çıkıp

gelişmiş ve İslami dönemde de fütüvvetnameler aracılığıyla kurumsallaşmıştır. Fütüvvetnameler, Ahilik Teşkilatı mensupları için birer anayasa ve nizamname niteliğinde olmuştur. Burgazi tarafından kaleme alınan ve Anadolu’da Türkçe yazılmış ilk fütüvvetname olarak bilinen Burgazi Fütüvvetnamesi’nde (Gölpınarlı, 2011: 29), ahlaki ve iktisadi ilkelerin tamamının dinin iki temel kaynağı olan Kuran ve sünnetten alındığı görülmektedir (Şeker, 2016: 44). Fütüvvetnamelerde, Ahilerde bulunması gereken müşterek özelliklerden, alacak-verecek tahsilinden, giyim kuşamda dikkat edilmesi gereken hususlardan, şed bağlama ritüellerinden, Ahiliğe kabul edilmeyecek zümrelerden, Ahi mensuplarını bu unvandan düşürecek konulardan bahsedilmektedir. Burgazi, Kuşeyri ve Çobanoğlu gibi bilinen fütüvvetnamelerde Ahinin açık ve kapalı olması gereken hususlar zikredilmektedir (Öztürk, 2019: 220). Bu hususlar şunlardır (Özden, 2017: 35):

- Ahinin eli açık ve cömert olmalıdır.
- Ahinin sofrası açık olmalıdır. Din ve mezhep ayırmaksızın ikramdan asla kaçmamalıdır.
- Ahinin kapısı herkese açık olmalı, misafirperver olmalıdır.

Şu konularda da Ahinin kapalı olması gerekmektedir:

- Ahinin gözü kapalı olmalıdır. Ahi olan kişi kimseye kötü gözle bakmamalıdır.
- Ahinin dili kapalı olmalıdır. İnsanları üzecek veya incitecek kötü söz ve söylemlere girmemelidir.
- Ahinin beli kapalı olmalıdır. Ahi, insanların ırz ve namuslarına karşı dikkatli olmalıdır.

Ayrıca kimlerin Ahi olamayacağı da çeşitli fütüvvetnamelerde açıklanmıştır. Burgazi Fütüvvetnamesi’nde Ahiliğe giremeyecek, fütüvvet verilemeyecek kişiler açıklanmıştır (Ekinci, 1991: 20). Ahiliğe kabul edilmeyen kişiler şunlardır (Aytekin, 2017: 73, Ekinci, 2016: 47):

- Allah’ın birliğine ve eşsizliğine inanmayan kafirler,
- Münafıklar, ikiyüzlüler,
- Halkı yalana alıştırıranlar, gaipten haber verenler,

- Katiller,
- Hırsızlar,
- Kestiği hayvanları inciten, işi kan dökmek olan kasaplar,
- Cerrah ve operatörler,
- Avcılar,
- Herhangi bir ihtiyaç maddesini saklayıp kıtlık yaratan ve sonra o malı fırsattan istifade ederek pahalıya satan muhtekirler (vurguncular),
- Zamanında sözünü tutmayıp, bugün yarın diyerek insanları oyalayan, vaadinde bulunmayanlar,
- İçki içenler, uyuşturucu kullananlar,
- Sattığı malda hile yapanlar.

İbn Battuta, Anadolu'ya yaptığı seyahati sırasında Antalya, Denizli, Niğde, Kayseri, Sivas, Gümüşhane, Erzurum ve gittiği diğer vilayetlerde gördüklerine dayanarak “Ahiler Anadolu'ya yerleşmiş bulunan Türkmenlerin yaşadıkları her yerde şehir, kasaba ve köylerde bulunmaktadır...” diyerek Ahiliğin bir Türk kurumu olduğunu ifade etmiştir (Parmaksızoğlu, 1971: 7). Ahi Teşkilatı her ne kadar kökeni itibarıyla fütüvvet anlayışına dayandırılrsa da Mikail Bayram, Neşet Çağatay, Cevat Hakkı Tarım ve Refik Soykut gibi bu konuda akademik çalışmalar yapan tarihçiler, bu kurumu Türklere özgü bir kurum olarak kabul etmişlerdir (Tokalak, 2017: 343).

Ahi Teşkilatı'nda meslek dallarına göre bir örgütlenme mevcuttur. Debbag, terzi ve kuyumcu gibi çeşitli meslek gruplarının ayrı birlikleri vardır. Selçuklular döneminde çeşitli meslek dallarına ait yüzden fazla grup tespit edilmiştir. Bu yönüyle düşünüldüğünde Ahilik, fütüvvetçiliğin aynısı veya devamı değildir. Zira Ahiliğe intisap etmek isteyen adayın bir meslek ve sanat koluna bağlı olma şartı vardır. Fütüvvetçilikte meslek veya sanat koluna bağlı olma şartı aranmamıştır (Bayram, 2012: 85). Ahilerin yaşama biçimlerine, inandıkları değerlere ve sergiledikleri duruşa bakıldığında bugünün derneklerine ve esnaf odalarına benzemedikleri görülmektedir. Zira Ahiler, elindekiyle yetinen ve nasibine razı olan esnaflardır. Kazandıklarını biriktirmezler ve günümüz sermaye sahipleri gibi hırslı değildirler. Keza işletmelerini devamlı büyütme yoluna gitmemişlerdir. Ayrıca Ahiler, tek bir ürün üretip

satmışlardır. Bugünün işletmeleri ya da girişimcileri gibi birçok farklı işte faaliyet göstermek, böyle bir hırsta ve iştahla olmak Ahiliğin inandığı değerlere ters düşmektedir (Akşeker, 2019: 124-125).

Felsefesinin ve kültürünün özünde insan sevgisi bulunan, kardeşlik, çalışma, yardımlaşma, dürüstlük, adalet ve diğergamlık gibi ilkeleri bünyesinden barından Ahi Teşkilatı (Kanik, 2019: 230), bireyin ve dolayısıyla toplumun sosyal, siyasi ve iktisadi yaşamını şekillendirmiştir (Erken, 1999: 125). İş ahlakını her şeyin üzerinde tutan Ahi Teşkilatı'nda, hiçbir zümreye üstünlük verilmemiştir. Zira üstünlüğün çalışma, dürüstlük, inanç ve iş ahlakında olduğuna inanılmıştır (Çalışkan ve Ekiz, 1993: 72). Kuvvetli ve galipken affetmek, sinirliiyken yumuşak davranmak, kötülüğü iyilikle karşılamak ve ihtiyacı varken başkasının ihtiyacını gidermek Ahi Teşkilatı'nın şiar edindiği öğretiler olmuştur. Temel felsefesini doğru insan olma bağlamında insanın eline, beline ve diline sahip olması gerektiği düsturuyula beyan eden Ahiler, fakir ve yoksulu her zaman gözetken kişiler olmuşturlardır (Yozgat, 2019: 102-109).

1.1. Ahilik Teşkilatının Amacı

Ahi Teşkilatı, millet ile devletin, zengin ile fakirin, emek ile sermayenin, üretici ile tüketicinin velhasıl toplumu oluşturan tüm bireyler ve yapılar arasında iyi ilişkiler kurarak herkesin huzurlu, mutlu yaşamasını sağlamayı amaç edinmiştir. Birbirleriyle çıkarları uğruna çatışan değil aksine dayanışmacı bir ruh haline sahip insan yetiştirmeyi kendine vazife sayan bu teşkilat, İslam anlayışıyla Türk gelenek-göreneklerini birleştirerek insan merkezli bir düşünce sistemi kurmayı hedeflemiş ve insan-ı kamil denilen ideal insan tipini yetiştirmeyi amaçlamıştır (Uçma, 2017: 105). Ahiler bir başka ifade ile Kuran'ın insan modelini hayata geçirmeyi gaye edinmişlerdir (Bahadıroğlu, 2006: 50). Ahi Teşkilatı, insanları mesleki yönden geliştirirken ahlaki yönlerini de ihmal etmeyip, onları topluma yararlı, inançlı, ahlaklı, bilinçli ve üretici bireyler haline getirmeyi amaçlamıştır. Daha fazla para kazanmak amacıyla yıkıcı rekabet ortamı oluşturmak yerine dayanışmacı bir toplum ve iş bölümünü tercih eden Ahi Teşkilatı, emeğin karşılığını çalışanın alın teri kurumadan ödemeyi düstur edinmiştir (Gündüz, Kaya ve Aydemir, 2012: 40). Nasıl ki kapitalist sistemin insan tipi "homo economicus" tur; Osmanlı ekonomisinin insan tipi de "ahi"dir. İnsanı sadece ekonomik ilişkileri içinde ele alan kapitalizm, homo economicusu idealize

ederek burjuvayı meydana getirmiştir. Ahilik anlayışında ise bu zihniyet yoktur. Zira Ahi tipi, İslam ekonomisini referans almıştır. İslam ekonomisi, arz yönlü yani üretime dayalı bir ekonomidir. İslamı ve ekonomisini kaynak alan Ahiler, insanın verici, altruist tarafını ortaya çıkaran bir insan modeli sergilemişlerdir (Tabakoğlu, 2005: 244). Ahi Teşkilatı, anayurtlarından göçen Türkmenlere yeni bir yaşam alanı açmayı amaç edinmiştir. Bütün esnaf ve sanatkarları tek bir çatı altında toplayarak Bizanslı tüccarlara karşı hayatta kalmayı başarmış olan Ahiler, söz konusu Türkmenlere mesleki, ahlaki ve askeri eğitimler de vermiştir. Ahiler tekke ve türbeleri mesken tutarak halkın dini duygularını sömürüp, onların sırtından geçinen, dinden nemalanan bir örgüt olmamışlardır. Anadolu'nun konar-göçer Türklerinin minnetsiz yaşamasını ve alın teri ile geçinmesini şiar edinmişlerdir (Çağatay, 1997: 213).

Toplumun farklı meslek ve statü sahiplerinin birliğe üye olabildiği Ahilikte, toplumsal huzur ve refah özellikle üzerinde durdukları konuların başında gelmiştir. Üzerinde durduğu ve temel amaç edindikleri diğer hususlar şunlardır (Balcı, 2019: 373):

- Mert ve şerefli insan yetiştirmek,
- İlim ve kültür sahibi, sanat ehli erdemli insan yetiştirmek,
- Gerekliğinde vatan savunması yapmak,
- Toplum ihtiyaçlarını gidermek.

İnsanın hem bu dünyada hem de ahirette mutlu olmasını amaçlayan Ahilik Teşkilatı, dünya için ahiretini ya da ahiret için dünyasını suistimal etmeyen bireyler üzerine kurulmuştur (Kızıler, 2015: 410). Kurulduğu dönem itibarıyla yerli Bizans loncalarıyla rekabet edebilecek bir ekonomik sistemi kurmayı temel amaç edinen Ahiler, gerektiği hallerde Moğol baskınlarıyla da mücadele edebilecek birlikler kurarak halkın can ve mal güvenliğini de sağlamak düşüncesinde olmuşlardır. Teşkilat mensuplarına gerekli eğitimleri vermeyi de amaçlayan Ahiler, tekke ve zaviyelerde bu eğitimleri de uygulamışlardır (Karakaş, 2017: 5). Eğitimi, amaçlarını gerçekleştirme yolunda son derece önemli bir yere koyan Ahi Teşkilatı, dini, ahlaki, kültürel ve toplumsal eğitimlerle ideal insanı yetiştirmeyi kendilerine şiar edinmiştir. Devrin yöneticileri bile, ideal insandan yola çıkarak muazzam bir yapı kurma hedefinde olan

Ahilik Teşkilatı'na girmeyi kendilerine onur saymışlardır (Balcı, 2019: 364). Ahilik Teşkilatı'nı diğer kurum ve kuruluşlardan ayıran en bariz özelliği, "halka hizmet Hakk'a hizmettir" anlayışını benimsemiş kamil insanların yetişmesini amaçlamasıdır (Ceylan, 2013: 12). İnsanlığa hizmet için çalışmak, hem hizmet edenin hem de hizmet edilenin haklarını korumak Ahiliğin temel ilkelerinden biridir. Zira Ahilikte esas önemli olan insanın kendisidir (Kara, 2012: 48).

1.2. Ahilik Teşkilat Yapısı

Ahi birlikleri, Ahi Evran öncülüğünde başlangıçta debbağ, saraç ve kunduracılar oluşturan bir teşkilat iken zamanla büyüyerek Anadolu'da bütün esnaf ve sanatkarları bünyesinde toplayan çok yönlü bir sosyal kuruluş halini almıştır. Yerleşim yerlerinde her sanat kolu için ayrı ayrı birlikler kuran Ahiler, Kırşehir'de bulunan Ahi Evran Zaviyesine bağlı olmuşlardır. Bu zaviyenin başında bulunan Ahi Baba, Ahi Evran'ın vekili sayılmıştır ve tüm esnaf birlikleri ona bağlı iş yapmışlardır (Ekinci, 1991: 29). Müslüman olmanın teşkilata girmek için aranan ilk şart olduğu Ahilik, bundan ötürü Müslüman Türk yerleşimlerinde yaşam alanı bulmuştur (Arslan ve Şanlı, 2013: 16). Her sanat dalında kapsamlı bir örgüt yapısıyla karşılaştığımız Ahilik Teşkilatı'nda (Köksal, 2007: 110), Ahi liderlerinin atanma ve azilleri Kırşehir'de bulunan ve şeyh'ül mesayih adı verilen Ahi Teşkilatı başkanı tarafından gerçekleştirilmiştir (Erbaşı, 2012: 1324).

Teşkilatın yönetim yapısı irdelendiğinde, dokuz dereceli bir yönetim yapısıyla karşılaşılmaktadır. Bu dereceler sırasıyla yiğit, yamak, çırak, kalfa, usta, nakip, halife, şeyh ve şeyh'ül mesayih dereceleridir (Özaydın, 204: 697). Teşkilatta zamanla yapısal değişikliğe gidilmiş ve bazı kademeler çıkarılmıştır. Değişiklikler sonrası yeni dereceler, yiğitbaşı, kethüda, nakip ve şeyh olmuştur (Erken, 2008: 80). Ahilik Teşkilatı'nın örgütlenme yapısı incelendiğinde hiyerarşik bir düzenin mevcut olduğu (Akdağ, 1999: 16) ve bu hiyerarşik düzenin tasavvuf tarikatlarında görülen dereceli ilişkilerden etkilendiği görülmüştür. Ahilikteki yamak, çırak, kalfa ve usta arasındaki ilişki ve statü, tarikatlardaki muhip, mürit, halife ve şeyh arasındaki ilişki ve statüden etkilenmiştir (Ergin, 1995: 500).

Ahilik Teşkilatı'nda her esnaf grubunun kendi adıyla anılan bir çarşısı olmuştur. Arasta, uzun çarşı, bedesten denilen bu çarşılar, aynı meslek grubunda olanlar bir arada bulunmuşlardır. Urgancılar Sokağı, Leblebiciler Çarşısı, Kuyumcular Arastası, Manifaturacılar Sokağı, Demirciler Sokağı, Nalbantlar Arastası gibi isimlerle anılan bu çarşılar ve pazarlarda (Hızlı, 2011: 34), birlik idare kurulunun ve Ahi Baba'nın da bir odası bulunmuştur (Ekinci, 2008: 23-24). İdare Kurulu, alanında ustalaşmış nitelikli üyelere meydana gelmiştir. Çarşılar, çıkan problemleri, idare heyeti yerinden yönetim anlayışı ile çözmüştür. Çözümeyen sorunlar merkezi otoriteye aktarılmıştır (Erden, 2004: 387). Ahi Teşkilatı'nda kadınların da kurduğu çarşılar vardır. Teşkilatın kurucusu Ahi Evran'ın eşi olan Fatma Bacı'nın kurduğu ve teşkilatın kadınlar kolu diyebileceğimiz Bacıyan-Rum Teşkilatı, kadın gücünü çarşılar aracılığıyla iktisadi hayata dahil etmiştir. Kadınların üretip sattıkları ürünler için özel yerler tahsis edilmiştir. Bu yerlere de Kadınlar Pazarı adı verilmiştir (Özdamarlar, 2004: 718).

Teşkilata bağlı iki tür üye bulunmaktadır. Bunlar, dahili ve harici üyeler diye adlandırılmaktadır. Birliğin daimi üyeleri, fiilen çalışmakta olan yamaklar, çıraklar, kalfalar ve ustalardır. Yamaklar, on yaşından küçük, işe devamı velisi tarafından sağlanan çocuklardan oluşmaktadır. Yamak, bağlı, ekli ve yardımcı anlamlarına gelmektedir (Biçer, 2016: 99). İki yıl boyunca parasız ve sürekli yamaklık eden çocuklar özel bir törenle çıraklığa adım atmaktadır. Yamaklık, teşkilatta bir kişinin meslek yaşamının ilk kademesini oluşturmuştur (Şimşek, 2002: 40). Yamaklık sürecini bitiren gençler, istedikleri bir sanatın ustalarından birinin yanına verilmiştir. Ahi ustasının çırak üzerinde geniş yetkileri vardır ve bu yetki bir nevi velayet hakkına benzetilebilir. Ahi ustası, çırağa mesleğin inceliklerini öğretmenin yanında, onu bağlı bulundukları sanat kolunun zaviyesine kaydettirmiştir. Burada genç sanatkara uyması gerek kurallar öğretilmiş, din, dil, tarih, coğrafya, edebiyat ve benzeri konularda bilgilendirilmiştir. Çırak, dükkan ve zaviyeye düzenli gelmek, dükkan ve zaviyelerde öğretilen sanat ve dersleri takip etmek zorundadır (Uçma, 2017: 117-118). Çıraklık dönemi genel olarak 1001 gün olmuştur. Sadece kuyumculuk sanatında bir istisna olmuş, bu süre yirmi yıl olarak belirlenmiştir (Şimşek, 2002: 41). Çıraklığa talip olan kişide aranan özellikler konusunda çok titiz davranılmış, uzun bir tetkik ve takibe

tutulmuştur. İncelemeler olumlu olursa bu durum zaviyelerde görüşülmüş ve genç üyeliğe kabul edilmiştir (Can, 2013: 4). Yamaklık ve çıraklık dönemini başarıyla tamamlayan bir kişi, ustasının teklifi ve sanat birliğinin onayı ile kalfalığa terfi ettirilmiştir. Kalfalar, bir yönüyle eğitici, diğer yönüyle de eğitilen kişiler olmuşlardır. Söz konusu kişiler bilhassa çırakların eğitilmesinden mesul kişilerdir. Kalfalık süresi bütün meslekler için üç yıl olarak belirlenmiştir. Bu üç yıl içinde kalfalar, çıraklık döneminde yaptırılmayan kılıç kuşanma, ata binme, atıcılık gibi askeri ve sportif yönleri ağırlık basan bir dizi eğitimden geçirilmişlerdir (Ekinci, 2008: 39-40). Bu eğitimlerden başarı ile geçen kalfa, ustalık sınavına tabi tutulmuştur. Söz konusu bu sınavda kalfa, kendi sanatı ile ilgili eseri Ahi vekilinin başkanlık ettiği ustalar meclisine sunmuş ve şayet sınavı başarı ile geçmiş ise Ahi Baba vekili tarafından söylenen şu sözlerle ustalığa terfi ettirilmiştir (Bayram, 2012: 95):

"Harama bakma, haram yeme, haram içme, sabırlı ve dayanıklı ol. Yalan söyleme. Büyüklerden önce söze başlama. Kimseyi kandırma. Kanaatkar ol. Dünya malına tamah etme. Yanlış ölçme, eksik tartma. Kuvvetli ve üstün durumda iken affetmesini, hiddetli iken yumuşak davranmasını bil ve kendin muhtaç iken bile başkalarına verecek kadar cömert ol."

Gençlerin yamaklıktan çıraklığa ve çıraklıktan kalfalığa yükselmelerinde muhakkak bir tören merasimi düzenlenmiştir. Bu törenler için söz konusu işyerinin ustası bağlı bulunduğu Ahi birliğinden izin talep etmiştir. Ahi birliklerinden oluşan heyet, eğitimini tamamlayan çırak veya kalfanın eğitim sürecince o güne kadar ürettikleri ürünlerden numuneler alarak onların işçiliğini incelemişlerdir. Heyet, söz konusu gencin ürettiği malın kalitesine müspet kanaat getirirse o kişi bir üst makama terfi ettirilmiştir (Erbaşı, 2012: 1325). Üst makama terfi merasimine Şed Kuşanma Töreni (Diploma Merasimi) adı verilmiştir (Köksal, 2007: 171-172). Şerbet içmek, şed veya peştemal kuşanmak, şalvar giymek bu merasimlerin ortak ritüelleri sayılmıştır (Taş, 2011: 42). Osmanlı Devleti'nin ilk padişahlarının fütüvvet ehliyle olan sıkı ilişkileri düşünüldüğünde, kılıç kuşanma töreninin bu ilişkiye dayandığını söylemek mümkündür. Evlenen kızların beline aile büyüğü veya kardeşi tarafından bir kuşak bağlanması ve bu arada da dualar edilmesi şed kuşanma töreninden kalma bir adettir. Anadolu'da çocuğu olmayan kadınların bir türbeye götürülüp burada beline bir kuşak

bağlanması ve çocuğu oluncaya kadar bu kuşağı çözmemesi, çocuğu olunca da kuşağın türbedar tarafından çözülmesi adetinde de Ahilerin etkisi büyüktür. Bel bağlamak deyiminin de bu durumlardan kaynaklandığı sanılmaktadır (Gölpınarlı, 2011: 82).

Ahilikte her sanatın bir piri vardır ve bu pire gönülden bağlanmadan sanatta olgunluğa erişilemeyeceğine inanılmıştır. Buna göre bazı mesleklerin pirleri (Hızlı, 2011: 35):

- Tüccarların piri: Hz. Muhammed,
- Hekimlerin piri: Lokman Hekim,
- Hallaçların piri: Hz. Şit,
- Avcıların piri: Hz. İbrahim,
- Saatçilerin piri: Hz. Yusuf,
- Seyyahların piri: Hz. İsa,
- Terzilerin piri: Hz. İdris,
- Marangozların piri: Hz. Nuh olarak kabul edilmiştir.

Ahilik Teşkilatı'nda mesleğini çok iyi öğrenemeyen bir usta dükkan açmasına izin verilmemiştir. Zira teşkilatta eğitim ve liyakat elzem görülmüştür (Işık Erol, 2017: 43). Meslek eğitiminde başarılı olup, heyet huzurunda ustalık beratını almış üyelere bağlı bulunduğu Ahilik Teşkilatı tarafından dükkan açma ruhsatı verilmiştir (Kara ve Aydoğan, 2017: 221). Bunların yanı sıra, çırak-kalfa-usta arasında baba-oğul ilişkisi de kurulmuştur (Akgül, 2017: 13). Örneğin, bir usta muhtelif hatalarından ötürü çırağını işten atarsa, işe geri dönebilmesi için ustasının affetmesi şart koşulmuştur ya da söz konusu çırak başkasının yanında işe girebilmesi için yine eski ustasının izin vermesi gerekmektedir. Bu işleyiş, sadece üretim odaklı bir ilişkiyi değil, daha ziyade kurumsallaşmayı destekleyen ve sorumluluk boyutu olan daha kapsamlı bir ilişki düzeyini yansıtmaktadır (Karagül: 2016: 125). Teşkilata üye iken muhtelif sebeplerle çalışamayacak duruma gelen üyeler ise harici üyelerdir. Harici üyeler, emekliler, güçsüzler ve sakatlar-hastalar diye üç gruba ayrılmıştır. Çalışamayacak kadar yaşlanmış, maddi durumları iyi olan üyeler emekliler grubunu oluşturmuştur. Söz konusu üyeler, Ahi birliğinin kurmuş olduğu, bir nevi yardımlaşma sandığı diyebileceğimiz orta sandığından maddi yardım görmemişlerdir. Harici üyelerin bir

başka grubu olan güçsüzler ise, çalışamayacak kadar yaşlı ve maddi durumu iyi olmayan kimselerdir. Bu kişiler orta sandığından olanaklar dahilinde yardım almışlardır. Bir başka grup olan hastalar ve sakatlar ise, teşkilatın üyesi iken çeşitli sebeplerle sakatlanan veya hastalığa yakalanan kimselerdir. Yine bu kişiler de orta sandığından yardım alarak hayatlarını devam ettirmişlerdir (Gülerman ve Taştekil, 1993: 17).

Günümüzde Ahiliğe benzetilen bazı dernek ve kuruluşlar mevcuttur. Ahilik Teşkilatı'nın kaldırılmasından sonra, çalışma hayatının düzenlenmesi, sosyal güvenliğin sağlanması, işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sosyal ve mesleki dayanışmanın sağlanması, işçi haklarının savunulması gibi konularda birçok kurum kurulmuştur (Solak, 2010: 25-26). Bu kurumların bazıları özel kuruluşlar iken bazıları devlet tarafından desteklenmekte, bazıları ise devlet kurumu olarak işlevlerini sürdürmektedir. Sendikalar, ticaret ve sanayi odaları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Esnaf ve Küçük Sanatkarları Konfederasyonu, Vakıflar ve Mesleki Yeterlilik Kurumu, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, Türkiye Etik Kurumu gibi kurumlar Ahiliğin fonksiyonlarını günümüzde karşılayan kurumlardan bazılarıdır (Işık Erol, 2017: 71).

2. AHİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Ahiliğin 13. yy.da Anadolu topraklarında ve Anadolu Selçuklu Devleti döneminde ortaya çıktığı bilinmektedir. Fakat bu ortaya çıkışın tarihi süreci hakkında farklı görüşler öne sürülmektedir. Orta Asya'da yerleşik yaşama düzenini bilen bir toplumsal kesimin olduğu ve bu kesimin muhtelif zanaat türleriyle ilgilendiği, bu insanlara da "akı" denildiği iddiası vardır. Orta Asya'dan taşınan bir kurum olarak akılığın, İslam'ın tesiriyle birlikte kelimenin de "ahi" kelimesine evrildiği öne sürülmüştür (Arı, 2008: 41). Bir başka iddia ise, Ahilik Teşkilatı'nın Abbasi halifesi Lidinillah'ın kurduğu, gençlik ve cömertlik anlamlarına gelen fütüvvet teşkilatının Anadolu'daki versiyonu olmasıdır (Karasoy, 2013: 12).

Ahi Teşkilatı'nın Anadolu'da filizlenmesi ve köylere kadar uzanan bir örgütlenme yapısına kavuşması, sosyo-ekonomik ve siyasi bir zorunluluğun sonucudur. Asya'dan gelen sanatkar ve tüccar Türklerin, yerli tüccar ve sanatkarlar

karşısında tutunabilmeleri, ancak ve ancak aralarında bir teşkilat kurarak dayanışma sağlamaları sayesinde olmuştur. Ahi birlikleri bu şartların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmış bir teşkilattır (Çağatay, 1974: 59). Türkmen aşiretleri, yüzyıllar boyunca, Osmanlıların öne çıkmasından çok önce, Anadolu'ya akınlar düzenlemişlerdir (Finkel, 2007: 3). Anadolu'da Ahiliğin kurulmasına etki eden sebepler şu şekilde sıralanabilir (Ceylan, 2013: 13):

- Siyasi sebepler: Anadolu'nun Türkleşmesi,
- Dini sebepler: Fütüvvetnameler,
- Sosyo – ekonomik sebepler: Yerleşik hayata geçiş,
- Türklerin ve Ahi Evran'ın kültürel değerleri.

İslamiyet'ten önce Türkler arasındaki savaşçı kişilere “alp” veya “alperen” denilmiştir. İslamiyet'ten sonra ise alplık veya alperenlik söylemi, yerini “gazilik” davasına bırakmıştır. Türkler, müslüman olmalarıyla birlikte ilayi kelimetullah ülküsünü yeryüzüne hakim kılmak için fetihler gerçekleştirmişlerdir. Türklerin içindeki bu savaşçılık ve gazilik ruhu, Anadolu'nun Türkleşmesinde ve İslamlaşmasında büyük önem arz etmektedir. Ahiliğin Anadolu topraklarında kurulmasında, Türklerin içindeki bu kutsal mefkurenin payı oldukça büyüktür (Bayram, 2018: 144-145). Ahiliğin kurulmasında Moğol istilalarının da payını görmezden gelmek mümkün değildir. Zira 13. yy.da Moğolların yaptığı akınlar neticesinde Anadolu'ya göç etmek zorunda kalan Türk esnaf ve sanatkarlar, buralarda tutunabilmek ve dayanışma ortamı meydana getirmek amacıyla Anadolu'nun hemen hemen her yerinde Ahi Teşkilatı'nı kurmaya başlamışlardır (Akbaş ve diğerleri, 2018: 169). Ahiliğin Anadolu'da kurulmasında rol oynayan önemli bir husus da Yesevi babalarının Anadolu'ya göçüdür. Bu sosyal ve dini zümre, birçok Türk boyu ile birlikte Maverünnehir'den, Harezm'den, Horasan'dan ve Azerbaycan'dan akınlar halinde Anadolu topraklarına gelmişlerdir. Kendileri ile birlikte Ahmet Yesevi ile alakalı tüm yazılı ve sözlü geleneklerini de getiren bu dervişler, Anadolu halkına kendi öğretilerini sunma imkanı bulmuşlardır (Öztürk, 2019: 25). Ahiliğin filizlenmeye başladığı bu dönemde, Anadolu'ya ulaşımın zorluğunun yanı sıra yolların güvensiz olduğu bir ortam vardır. Ahiler, misafirperverlik ve yardımseverlik örneği göstererek

Anadolu’da kurdukları tekkelerle halka hizmet etmiştir. Bu durum Ahiliğin meşrulaşması ve yayılmasında büyük önem arz etmiştir (Arı, 2008: 5).

Ahilik Osmanlı Devleti’nde 15. yy.a kadar etkinliği göstermiş, sonrasında ise zamanın gereklerine göre lonca isimli esnaf teşkilatlarına dönüşmüşlerdir. Daha sonra ise bu yapılanmalara gedik denilmiştir (Uçma, 2017: 52). Gedik, tekel ve imtiyaz anlamlarına gelmektedir. Gedik, sanat ve ticaretle uğraşabilme yetkisidir. Sahiplerinin icra edeceği işi başkasının icra edememesi demektir. Osmanlı Devleti, şehirlerde ve kazalarda açılacak dükkan sayısını belirlemiştir. Dükkan açma işi izne bağlanmıştır. Sadece ustalara dükkan açma ruhsatı verilmiştir. Hükümet tarafından verilen izinle bir mesleğe devam etme imtiyazına gedik denmiştir (Bayram, 2012: 81). 1653’te Silivri’de fırıncı esnafına ve 1659’da İstanbul’da camcı esnafına verilen dükkan gedikleri tespit edilen en eski gedikler olarak kayda geçmiştir (Aytekin, 2017: 100). Loncalar ise, esnaf arasında dayanışmayı sağlamak amacıyla kurulan ve devletin denetiminde altında faaliyet gösteren birliklerdir. Loncaların, Ahi Teşkilatı gibi bağımsız yapılanmalarının olmadığı görülmektedir. Evliya Çelebi, Seyahatname adlı eserinde, loncaların 17. yy.ın ortalarından itibaren kurulduğunu, bu yüzyılda İstanbul’da kayıtlı 1109 adet lonca birliğinin bulunduğunu belirtmiştir (Şimşek, 2002: 45).

19. yy.da Batı’da cereyan eden endüstri devrimiyle birlikte Avrupa’dan Osmanlı’ya ucuza mal edilen sanayi ürünleri girmeye başlamıştır. Bu durum, Osmanlı’da ekseri el emeğine dayalı olan ürünlerin üretimini sekteye uğratmış ve el tezgahları zamanla durma noktasına gelmiştir. Bu suretle esnaf ve zanaatkarların meydana getirdiği Ahilik birlikleri fonksiyonunu yitirmiştir. 1913’te gedik usulü ve 1924’te esnaf teşkilatı yürürlükten kaldırılmıştır (Gemici, 2010: 79).

2.1. Ahiliğin Kurucusu Ahi Evran

Kurduğu Ahilik Teşkilatı ile Türk-İslam tarihinin önemli isimlerinden biri olan Ahi Evran, 1171 yılında İran’ın Batı Azerbaycan tarafında bulunan Hoy kasabasında doğmuştur (Işık Erol, 2017: 33). Ahi Evran’ın asıl adı Mahmud bin Ahmed olup İslama ve müslümanlara yaptığı hizmetlerden dolayı dinin yardımcısı anlamına gelen Nasiruddin lakabını almıştır. Künyesi, hakikatlerin babası manasına gelen Ebu’l

Hakayık'tır (Çalışkan ve İkiz, 1993: 1). Ahmet Yesevi, Fahreddin Razi ve Evhadüddin Kirmani'den dersler alan Ahi Evran, Anadolu'yu karış karış gezerek Ahi Teşkilatı'nı kurmuştur (Malkoç, 2016: 10). Şeyh Nasiruddin, şeyhi ve kayınpederi Evhadü'd-din ile birlikte Anadolu'ya gelerek Kayseri'ye yerleşmiş, burada Fatma Hatun ile evlenerek Ahilik Teşkilatı'nı kurarken, eşi Fatma Hatun kadınları organize ederek dünyanın bilinen ilk kadın teşkilatı olan Bacıyan-ı Rum Teşkilatı'nı kurmuştur (Doğan, 2006: 7). Ahi Evran, Mevlana, Yunus Emre, Hacı Bektaş-ı Veli ve Sadrettin Konevi gibi şahsiyetler ile aynı çağda yaşamıştır İlk eğitimini Horasan veya Maverünnehir yöresinde alan Ahi Evran, felsefe, siyaset, sosyoloji, iktisat, işletme, islami ilimler gibi bilim dallarında geniş bir bilgiye sahiptir. Yazdığı eserlerinde görülen en büyük özellik, anlatılması zor ve karmaşık konuları anlatabilmesidir. Bundan ötürü Ahi Evran için, yaşadığı dönemin entelektüel şahsiyetlerinden biri olduğu söylenebilir. Ahi birliklerinin devlet tarafından himaye edilmesi ve bunun sonucu olarak örgütün kısa zamanda güçlenmesinin bir sebebi de Ahi Evran'ın örgüt teorileri konusundaki fikirleridir. Zira Ahi Evran'ın örgüt teorileri konusundaki fikirleri, siyasi ve fikri akımlar içerisinde çok önemlidir (Şimşek, 2002: 30-31). Ahi Evran, bir Türk olmasına rağmen, fütüvvetnamelerde ve şecerenamelelerde Hz. Peygamber'le arasında bir kan bağı kurulmaya çalışılmıştır. Çünkü müslümanlaşma süreci devam eden bir milletin bütün fertleri, Hz. Peygamber'e olan sevgilerini ona akrabalık bağıyla pekiştirmenin yollarını aramışlardır. Bundan dolayı menkıbeler üretmişlerdir. Hacı Bektaş-ı Veli, Velayetname adlı eserinde Ahi Evran'dan, fütüvvet ehlinin önderi ve büyük keramet sahibi bir zat olarak bahsetmiştir (Gölpınarlı, 2014: 49-51).

Ahi Evran, ekonomik bağımsızlık üzerinde duran bir iktisat bilginidir. O, otuz iki esnaf ve sanatkarlar topluluğunu bir çatı altında toplamış, insanlara alın teri ile çalışarak hayatlarını kazanmayı öğütlemiştir. Esnaf ve sanatkarların kredi ve finans gibi sorunlarına çözüm bulmak için orta sandıklarını kurmuştur. Yardımlaşma sandıkları olarak kurulan bu orta sandıkları, günümüz kooperatiflerinin, sendikalarının ve sosyal güvenlik kuruluşlarının temelini oluşturmuştur (Soykut, 1976: 10).

Ahi Evran, üst düzey bir teşkilatçı olmasının yanı sıra dini, tasavvufi, felsefi konularda kitaplar da yazmıştır. Türk olmasına rağmen eserlerini Arapça yazmayı

tercih eden Ahi Evran, Arap ve Fars kültürünün etkisinde kalmıştır. Din ve inanç konularını ele aldığı kitaplar; Metaliu'l İman (İmanın Boyutları), Menahic-i Seyfi, Tercüme-i Kitabu'l-Hamsin fi Usuli'd-Din'dir. Ayrıca tasavvufi konuları ele aldığı Tabsıratü'l Mübtedi ve Tezkiretü'l Müntehi, Mürşidü'l-Kifaye, Medh-i Fakr u Zemm-i Dünya, Tercüme-i Elvahu'l-İmadiyye, Tercüme-i Teveccühü'l-Etemm Nahve'l-Hakk, Tercüme-i Miftahü'l-Ğayb ve Mektubat Beyne Sadreddin Konevi adlı eserleri mevcuttur. Aynı zamanda siyasetname tarzında yazdığı kitapları da bulunmaktadır. Bunlar, Selçuklu Sultanı II. İzzeddin Keykavus'a sunduğu Letaif-i Hikmet kitabı ve Ağaz-u Encam'dır (Özden, 2017: 24-25). Ahi Evran, "Ağaz-u Encam" ve "Metali'ul İman" adlı eserlerini işyerlerindeki işçileri eğitmek için kaleme almıştır. "Letaif-i Hikmet" adlı eserde Sultan II. Keykavus'a öğütler veren Ahi Evran, insanların yemek, içmek, ev bark sahibi olmak gibi birçok şeye ihtiyaç duyduğunu ve bu ihtiyaçları tek başlarına karşılayamayacağını, bundan ötürü insanların birbirlerine muhtaç olduğunu dile getirmiştir. Bu ihtiyaçlar hasebiyle, insanların yönlendirilmesi ve örgütlü bir şekilde yönetilmesi gerektiğini eserinde vurgulamıştır (Bayram, 1986: 175-176). Nasıl ki İbn Haldun sanatı ve sanat kollarını medeniyetin bir lüzumu olarak görmüşse Ahi Evran da toplumun huzur ve refahı için sanatın ve sanat kollarının yaşatılmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır (Hacıgökmen, 2016: 26). Ahi Evran'ın kaleme aldığı Menahic-i Seyfi adlı eser, Anadolu'da telif edilen ilk ilmihal olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Ahi Evran'ın Anadolu'da ilmihalcilik geleneğini başlatan kişi olduğu söylenebilir (Bayram, 2018: 150). Sünni, Şafii ve ehli sünnet çerçevesinde bir tarikat anlayışına sahip olan Ahi Evran, birçok eserinde tasavvufa girmenin gerekliliğinden de söz etmiştir (Taş, 2011: 31).

Ahi Evran'ın yaşadığı dönemde Anadolu Selçuklu Devleti, Moğolların tahakkümü altına girmiştir. Öyle ki Anadolu Selçuklu yöneticileri, birçok önemli yerlere Moğolların onayladığı valileri atamışlardır. Moğol hakimiyeti altına girmek istemeyen Türkmenler ve Ahiler bu duruma karşı çıkmışlar ve isyan başlatmışlardır (Köksal, 2016: 23, Aytekin, 2017: 44). Aksaray, Çankırı, Kastamonu, Ankara ve Kırşehir'deki isyanlar, kanlı bir şekilde bastırılmıştır. 1261 yılında cereyan eden bu olayda Ahi Evran'ın da öldüğü düşünülmektedir (Kuzu, 2019: 20). Yakın zamana kadar Ahi Evran'ın ölümü hakkında pek fazla bilgi yoktu. Ancak son yıllarda yapılan

araştırmalar, Ahi Evran'ın yazdığı eserler, ölümü üzerine yazılan şiirler ve devrin tarihçilerinin Ahi Evran hakkında verdiği bilgiler, onun 1261 yılında Moğollar tarafından öldürüldüğü yönündedir (Bayram, 2018: 116-122).

2.2. Fatma Bacı ve Bacıyan-ı Rum Teşkilatı

İslamiyet'ten önce Türk devletlerine baktığımızda, Türk kadınının siyasi ve sosyal hayatta önemli bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Devleti oluşturan temel kurumun aile, aileyi oluşturan ve bir arada tutan unsurun da kadın olduğu kabul edilmiştir. Devleti kağanın (hakanın) ve kağatunun (katun hatun) ortak yönettiği görülmüştür (Dğş, 2015: 127-150). İslamiyet'in kabulünden sonra da Türk kadınları milli benliklerini ve asli karakterlerini devam ettirmişler, iş hayatından kopmamış ve faaliyetlerini devam ettirebilmişlerdir. Hatta Osmanlı Devleti'nin kuruluş dönemlerinde kadın tekke şeyhlerine bile rastlamak mümkündür. Örneğin Kütahya Od Yakan Tekkesi'ni kadın şeyhler yönetmişlerdir (Cebecioğlu, 1991: 651). Bektaşi geleneğinde kadın tarikat üyelerine "bacı" diye hitap edilmektedir (Kemaloğlu, 2011: 145). Bacıyan-ı Rum Teşkilatı'nın (Anadolu Bacıları Birliği), Ahi Teşkilatı ile aynı dönemde kurulduğu söylenebilir. Bu teşkilattan Türk tarihinde ilk kez bahseden kişi en eski Osmanlı tarih yazarlarından Aşık Paşazade'dir. Aşık Paşazade, Tarih-i Al-i Osman adlı eserinde, Anadolu Selçukluları devrinde, Anadolu'nu dini, sosyal ve iktisadi yaşamını tertipleyen dört Türkmen zümreden bahsetmiştir. Bunlar; Gaziyan-ı Rum (Anadolu Gazileri), Ahiyan-ı Rum (Anadolu Ahileri), Abdalan-ı Rum (Anadolu Abdalları) ve Bacıyan-ı Rum (Anadolu Bacıları) adlı gruplardır (Atsız, 1992: 222). Bu dört teşkilat, Osmanlı Devleti'nin kısa zamanda kurulmasında ve maddi-manevi manada ihya olmasında etkin rol oynamışlardır (Akgündüz ve ztrk, 1999: 36). Başlangıçta Kırşehir, Kayseri, Konya, Ankara gibi şehirlerde faaliyet gösteren Bacıyan-ı Rum birlikleri, Moğolların Anadolu'ya akınları sebebiyle u bölgelere göç etmek zorunda kalmışlardır. Böylelikle halı ve kilim dokumacılığı ile Türk el sanatlarını, g ettikleri köylerdeki Türkmen kadınlara öğretmişlerdir (şahin, 2016: 54). Teşkilat yesi kadınlar rgclk, dokumacılık, el sanatları gibi işlerin yanı sıra muhtelif faaliyetler de yürütmüşlerdir. Söz konusu kadınların dini ve askeri eğitim aldıkları bilinmektedir. Anadolu bacıları, binicilik, ok ve kılıç kullanma gibi eğitim görmüşlerdir. Hatta 1243 yılında Moğolların Kayseri'yi kuşatması sırasında Ahiler ile

birlikte mücadele edip savaşmışlar (Ecer, 2014: 247), bu kuşatma sonucunda Bacıyan-ı Rum Teşkilatı kurucu lideri olan Fatma Bacı Moğollara esir düşmüştür (Aytekin, 2017: 59).

Ahi Teşkilatı'nın temel ilkesi olan “eline, beline, diline sahip ol” nasihatı, Bacıyan-ı Rum Teşkilatı'nda “aşına, eşine, işine sahip ol” düsturu ile karşılık bulur. Dünyanın ilk kadın teşkilatı olarak kabul edilen Bacıyan-ı Rum Teşkilatı, kadının işine dört elle sarılmasını öğütlemiştir. Zira teşkilat üyeleri işine sahip olursa evinin düzenini koruyabileceğini ve ocağının devamlı tüteceğini düşünmüşlerdir. Bu suretle, Anadolu'da aile temeline dayalı yıkılmaz bir toplum oluşturulmaya çalışılmıştır (Örs, 2016: 47). Ahilik Teşkilatı'ndan farklı bir yapılanmanın olmadığı Bacıyan-ı Rum Teşkilatı, Ahi tekke ve zaviyelerinde misafirlerin ağırlanması ve barındırılması gibi hizmetleri yerine getirmişlerdir. Moğol baskısıyla Ön ve Orta Asya'dan kitleler halinde Anadolu'ya gelen Türklerle ilgilenmek ve onları ağırlamak büyük sorun teşkil etmiştir. Anadolu'yu uzun süreli gezme imkanı bulan ünlü seyyah İbn Battuta, eserinde Ahilerin misafirperverliğine şahit olduğunu dile getirmiş, Türkmen kadınların izzet ve ikramlarından övgü dolu sözlerle bahsetmiştir. Seyyahın bahsettiği tekke ve zaviyelerde konaklama ve ağırlama işleri Ahiler ve Bacı Teşkilatı üyeleri tarafından yapılmıştır (Bayram, 2008: 91-92).

Anadolu Bacıları, eğitim alma konusunda Ahilik Teşkilatı'yla paralel bir yol izlemişlerdir. Ahiliğin kadınlar kolu olan Bacıyan-ı Rum Teşkilatı'nda kadınlar hem mesleki hem de dini yönden eğitilmektedir. Bu şekilde kadınlar hem üreterek aile ekonomisine katkıda bulunmuşlar hem de güzel ahlak sahibi olmaları hasebiyle evlatlarını en güzel şekilde eğiterek toplumun temel taşı olan aileyi dimdik ayakta tutmayı başaramışlardır (Kunt, 2014: 406). Bacıyan-ı Rum Teşkilatında ayrıca, kadınlara geleneksel el sanatları ve çeşitli zanaatler de öğretilmiştir. Çadircılık, halı ve kilim dokumacılığı, boya ve dantelcilik, dokuma ve örgücülük, nakışçılık, giysi yapımı, terzilik gibi birçok konu kadınların meşgul olduğu alanlar arasındadır. Batılı araştırmacılar o dönemde (13. yy.), kadınların bir araya gelerek bugünkü anlamda bir sivil toplum örgütü kurmalarını ve bu anlamda başarılı olmalarını hayretle karşılamışlardır. Hatta Alman araştırmacılarından Taeschner, Hacıyan-ı Rum veya Bahşıyan-ı Rum Teşkilatları'nın yanlışlıkla “Bacıyan-ı Rum” olarak kopya edildiği

iddia eder. Çünkü o çağlarda Türk kadının bu denli bir bilince sahip olup böylesine bir sivil toplum örgütü kurabileceği ihtimalini çok zayıf görmüştür (Demir, 2003: 358). Belirli bir iş ahlakı ve disiplin ile çalışmayı şiar edinen Anadolu Bacılarının, faaliyet gösterdiği dönemde sosyal ve kültürel hayata çok önemli katkıları olmuştur. Anadolu'nun pek çok yerinde kendi işyerlerinde ürettikleriyle hem aile hem de ülke ekonomisine yadsınamaz katkıları olan bu girişimci kadınlar, günümüz kadınlarına model olabilecek bir yaşam tarzı ortaya koymuşlardır.

2.3. Ahiliğin Kurumsallaşması

Türkler, tarihte millet bilincine çok erken ulaşmış milletlerin başında gelmektedir. Bu bilinç ile tarihte birçok büyük devlet kuran Türk Milleti, fethettiği yerlere kurumlaşma zihniyetini de götürmüştür. Teşkilatçı anlayışla Anadolu topraklarına göç eden Türkler, kurmuş olduğu kültürel müesseseleri, gelecek nesillere de miras olarak bırakmıştır (Şeker, 2001: 11). Ahiliğin Anadolu'da kurumsallaşmasında, fütüvvet anlayışının rolü büyüktür. İslam'ın ilk dönemlerinde ortaya çıkan, genç sanatkar ve zanaatkarların bir araya gelerek oluşturdukları fütüvvet teşekkülleri, Ahiliğin ilkelerinde ve ahlaki yapısının şekillenmesinde oldukça etkili olmuştur. Fütüvvet kavramı, misafirperverlik, yiğitlik ve cömertlik gibi anlamlar taşımaktadır. Abbasi halifesi Nasır Lidinillah, XIII. yüzyılda ülkesinde bozulan düzeni tekrar tesis etmek amacıyla Arap kültüründeki fütüvvet teşekküllerini merkezi otoriteye bağlamıştır. Bunun yanı sıra, çeşitli İslam ülkelerine elçiler göndererek bu tip yapılanmayı yaygın haline getirmeyi amaçlayan Halife Nasır, Anadolu'da Gıyaseddin Keyhüsrev, I. İzzettin Keykavus ve I. Alaaddin Keykubat gibi Selçuklu sultanlarıyla irtibata geçmiştir. Bu görüşmeler neticesinde, İslam dininin temel ilke ve prensiplerini içeren fütüvvet anlayışı, Anadolu'da esnaf ve sanatkarlar arasında da kabul görmeye başlamıştır (Gündüz ve diğerleri, 2012: 39).

Anadolu'da Ahiliğin kurucusu olarak bilinen ve asıl adı Şeyh Nasıruddin Ebul Hakayık Mahmud bin Ahmed el-Hoyri olan Ahi Evran, 1206 yılında Anadolu'ya gelerek Kayseri'ye yerleşmiş, burada debbağlık atölyesi kurmuştur. Ahi Evran, Fütüvvet Teşkilatı'ndan da yararlanarak Ahiliğin temellerini atmıştır (Özerkmen, 2004: 63). Şehabeddin Sühreverdi, Evhadüddin-i Kirmani, Muhyiddin-i Arabi, Şeyh

Nasuriddin Mahmud ve Şeyh Edebali gibi düşünürlerin yürüttüğü tebliğ ve irşad faaliyetleri, Anadolu’da Ahiliğin yaygınlaşmasında etkili olmuştur. Ahilik Teşkilatı’nın kurumsal yapısına, kaynağına ve tarihine baktığımızda siyasi ve iktisadi misyonlar üstlendiğini görmekteyiz. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, teşkilatın muhteviyatında, işleyişinde ve savunduğu temel prensiplerde din, temel referans olmuştur (Öztürk, 2019: 214).

3. AHİLİĞİN FAALİYETLERİ

Ahilik, çok yönlü bir teşkilattır. Öyle ki, yaşadığı dönemlerde sosyal, kültürel, dini, ahlaki, iktisadi, siyasi ve askeri faaliyetleri olmuştur. Bu özellikleri hasebiyle Anadolu’da uzun yıllar varlığını devam ettirebilmiştir.

3.1. Sosyal Faaliyetleri

Ahi Teşkilatı, birlik, beraberlik ve paylaşma sembolü olarak yılda bir kez ziyafet toplantısı tertip etmiştir. Yine “üç günler toplantısı” adı verilen üç gün üç gece süren büyük meclis toplantısı gerçekleştirmişlerdir (Turan ve Gümüş, 2015: 603). Ahiler bilhassa kış geceleri toplanmışlardır. Bu toplantılar eğitimin, öğretimin ve hatta eğlencenin yapıldığı bir merkezdir. Ekseriyetle Ahi liderlerinin kurduğu zaviye veya köy odaları, Ahilik kültürünün yaşandığı birer eğitim, öğretim, dayanışma ve yardımlaşma merkezleri olmuştur (Şahin, 2016: 48).

Anadolu’ya geldiklerinde hala konar-göçer yaşamı devam ettiren Türkmenlerin yerleşik yaşama geçişinde Ahi birliklerinin payı büyüktür. Zira bu zümrelerin yerleşik yaşama geçtiklerinde geçimini sağlayacak iş ve meslek ihtiyaçlarını Ahi Teşkilatı karşılamış ve Anadolu’ya adapte olmalarında büyük rol oynamışlardır (Koca, 2011: 444-448). Yeni kurulan köylere önce Ahi birlikleri yerleşmiş, sonrasında ise kurulan Ahi tekke ve zaviyelerinde müşterek bir yaşam kültürü oluşturulmuştur. Böylece Teşkilat, Anadolu’nun kolonizasyon sürecini kolaylaştırmıştır (İnalçık, 2013:24). Ahi Teşkilatı sosyal faaliyetler arasında eğitime büyük bir ehemmiyet atfetmiştir. Eğitimler genel olarak Ahi Evran, Farabi, İbni Sina çizgisinde verilmiştir (Eroğlu ve Köktan, 2015: 342). Mesleki ve ahlaki olmak üzere iki ayrı eğitim verilen Ahi birliklerinde, toplum ahlak ve erdemleri, dürüstlük, diğergamlık gibi derslerin yanı sıra kuran okumak, yemek pişirmek, güzel yazı, tezhip,

tarih ve edebiyat dersleri de verilmiştir. Ahi zaviyelerinde ahlaki eğitimler verilirken, çırakların yetiştirilmesine yönelik olan mesleki eğitimler de iş yerlerinde ve atölyelerde verilmiştir. Bu mesleki eğitim uygulamalı bir eğitim olurken, her usta yanında mesleği öğrenmeye çalışan çırağa mesleğin en ince ayrıntılarını öğretmek zorundadır (Taner, 2009: 9). Ahi birlikleri eğitimi, kişinin doğumuyla başlayıp hayat boyu devam eden bir süreç olarak görmüşlerdir. Zaviyelerde kırk yaş üstü insanlara bile okuma yazma öğretilmiştir (Işık Erol, 2017: 569). Ahi birliklerinin önemli işlevlerinden birisi de çalışma ilişkilerini düzenlemektir. Usta-kalfa-çırak ilişkilerinin sağlıklı bir zemine oturtulmasının elzem olduğunu düşünen Ahi Teşkilatı, bu zemini oturturken Türk örfi hukuku ve İslam hukukunu kaynak olarak almıştır. Bu zemin, 19. yy. sonlarında sanayileşmiş ülkelerde disiplin haline gelen işçi-işveren-devlet arasındaki bireysel iş hukukunun ilk örneğini oluşturmuştur (Gökbel, 2006: 155).

Ahi Teşkilatı sosyal güvenlik konusunu da es geçmemiş, esnafların kurdukları orta sandıklar ile karşılıklı yardımlaşmanın örneklerini sunmuştur. Orta sandıkları ile Ahiler, evlenen, hastalanan ya da muhtaç durumda olan üyelerine maddi yardımlarda bulunmuşlardır (Koçak ve Gürün, 2015: 136). Bu yönüyle orta sandıkları, günümüz sosyal güvenlik kurumlarının temellerini oluşturmuştur (Taş, 2011: 44). Orta sandığının gelirleri birçok kalemden meydana gelmektedir. Ahi Teşkilatları'na bağlı esnaftan alınan aidatlar, teşkilata yapılan bağışlar, yamaklıktan çıraklığa, çıraklıktan kalfalığa ve kalfalıktan ustalığa yükselirken ödenen bir nevi terfi harçları, teşkilata ait mülklerin gelirleri, askere alınan kalfa veya ustanın eşi ve çocukları için toplanan yardımlar ve çeşitli bağışlar orta sandığının gelirlerini oluşturmaktadır (Aytekin, 2017: 91). Bunların yanı sıra Ahi birlikleri, üyelerine kredi vermiş ve bu sayede esnafı tefecilerin elinden kurtarmıştır. Esnafa gerekli olan hammadde teşkilat tarafından dağıtılmış bu sayede de karaborsa ve muhtelif oluşumların da önüne geçilmiştir (Bayram, 2012: 88-89). Öte yandan Ahiler sadece kendi üyelerine yardım etmekle kalmamış, gezginlere ve kimsesizlere barınma imkanı da sağlamışlardır. Misafirperverlikleriyle tanınan Ahiler, söz konusu kişileri zaviyelerde ağırlamışlar ve sosyo-ekonomik hayatın canlı tutulmasına katkıda bulunmuşlardır (Şeker, 2011: 85-86).

Ahiler, Osmanlı toplumunun ticari ve iktisadi yaşamına yön verdikleri gibi gündelik yaşamlarını da şekillendirmişlerdir (Akkuş, 2016: 90). Ahilerin günlük yaşamda dikkat etmesi gereken temel kurallar vardır. Bunlar; namazı terketmemek, dünya yaşamına esir olmamak, haya sahibi olmak, nefsin esiri olmamak, helal kazanç sahibi olmak, muhtaç ve düşkün kimselere ihsan ve keremde bulunmak, iyiliği emretmek ve kötülükten alıkoymaktır (Özerkmen, 2004: 68).

3.2. Ahlaki Faaliyetleri

Ahlak kelimesi, Arapça ‘hulk’ veya ‘huluk’ kelimesinin çoğuludur. Türkçemizde ahlak şeklinde tekil olarak kullanılmaktadır. Hulk kelimesi, din, tabiat, huy ve karakter gibi anlamlara gelmektedir (Erdem, 2015: 13). Ahlak, insanların hayatını şekillendiren, yönlendiren ilkeler topluluğu ve kurallar bütünüdür (Oktay, 2015: 15). Türk Milletinin devlet kurarken meydana getirdiği maddi nitelikli kurumların nesiller boyunca kalıcılığını sağlayan manevi değerlerimizden en önemlisi ahlaktır. Ahi Teşkilatı da yüzyıllar boyunca ahlakı, kurumsal açıdan değerlendiren ve Türk-İslam ahlakının kurallarına uyan, bunu içselleştirerek bir yaşam felsefesi haline getiren bir müessesedir (Özden, 2017: 11). Zira Ahilerin müntesip oldukları İslam dininde, ahlak ve iş ahlakı dinin iki esas unsuru olarak görülmüştür. Helal yollarla çalışmayı ibadet sayan İslam anlayışında geçinmenin de meşru aracı helal çalışmaktır. İslam dini, ekonomide hangi düzen olursa olsun, söz konusu düzeni kendi ahlak süzgecinden geçirmiş ve iş ahlakını bu süzgeç ile biçimlendirmiştir (Akçay, 2020: 129).

Ahi birlikleri, ahlaki sistemi dünyada ilk defa kurumsallaştıran bir teşkilattır (Öztürk, 2019: 52). Ahlaka büyük önem veren Ahilik, madden emek harcayarak üretimi sağlamanın yanı sıra, manen de kişinin tam bir idrake sahip olmasına yardım etmiştir. Ahiliğin benimsediği ahlak felsefesi ile tasavvuf felsefesi arasında sıkı bir bağ da mevcuttur (Bayraktar, 2006: 93-94). Ahilikte ahlaki ilkelerin kaynağı dini değerlerdir. Kendi içinde işleyen bir denetim mekanizması olan Ahi Teşkilatı, insana hizmette erdemi esas alır (Özgener, 2009: 79). Toplumsal hayatın temel referans kaynağı olan ahlaki ilkeler, dönemin esnaf ve sanatkarlarının yaşamlarının düzene girmesinde de etkili olmuştur (Ekinci, 1990: 22).

Ahi Teşkilatı'nda, her esnaf grubunun üyelerine, akşamları tekke ve zaviyelerde ahlak eğitimi verilmiş, tasavvuf eğitime yönelik olan bu eğitimde Ahilerin yetişmesi amaçlanmıştır. Müşteriyi aldatmayan, kusursuz mal üretmeye dayalı üretim anlayışını benimsemiş, işsizliğe, aylıklığa kötü gözle bakan ve her insanın bir işinin ve mesleğinin olması gerektiğini benimseyen, eline, beline, diline sahip çıkmayı esas alan bir iş ahlakı oluşturmuşlardır (Köprülü, 1991: 92). Ahilerin iş ahlakı, göçebe Türkmenlerin toplum yapısına uygun değerler taşımaktadır. Bu değerler; dayanışma ihtiyacından doğan birbirini koruyup kollamak ve yardımlaşmak, dış etkenlere ve tehlikelere karşı topluca hareket etmek, kendilerine sığınanlara din ve ırk farkı gözetmeksizin kapılarını açmaktır (Güllülü, 1986: 79-80). Zira Ahi Teşkilatı'na mensup bir birey, eline, diline ve beline sahip olmalı; alını, sofrası ve kapısı da açık olmalıdır (Uçma, 2017: 106). İş ahlakının temel ilkeleri Ahi şecerenameleri ve fütüvvetnamelerinde açıkça belirtilmiştir. Bunların belki de en önemlisi, Ahilerin el kitabı sayılan, ilk Türk ahlak kitabı Burgazi Fütüvvetnamesi'dir (Ekinci, 2016: 85). Burgazi Fütüvvetnamesi'nden başka, bu konuda bilgi edinmek için bakılması gereken fütüvvetnameler, Sühreverdi Fütüvvetnamesi, Sufi Fütüvvetnameleri ve Radavi Fütüvvetnamesi'dir (Ünsür, 2017: 92). Cömert olmak, emanete hıyanet etmemek, doğru sözlü olmak, gözünü haram olan her türlü şeyden korumak, ikiyüzlülerden uzak durmak, öfkelenmemek gibi davranışlar Ahiliğin temel ahlaki ilkeleri arasındadır (Sancaklı, 2010: 8).

Ahi Teşkilatı'nda iş ahlakına da ayrı bir önem verilmiştir. Sanatta mükemmelliği, yaşayışta dürüstlüğü, insanlara hizmette erdemi esas alan teşkilatta (Özgener, 2009: 79), etik değerlere büyük önem verilmiş, esnaf ve sanatkarların mesleklerini icra ederken ahlaki prensiplere uymaları sağlanmıştır (Çiftçi, 2012: 179). Ahiler, hileli ve çürük mal satmama, kalitesiz mal üretmeme, noksan tartmama, bir başkasının malını taklit ederek sahtecilik yapmama, müşteriden fazla para almama konusunda itina göstermişlerdir (İvgin, 1996: 74). Ahilere göre iş ahlakının ana ilkesi eğitim ve bilgidir. Teşkilatın kültüründe verilen eğitimler, meslek, meşrep, ibadet ve sosyal eğitim şeklinde sınıflandırılabilir. Teşkilata göre Ahi olabilmenin ilk şartı bir mesleğe girmektir. Zira bir meslek sahibi olmayan, başıboş kimseler Ahi olamaz. Kişi mesleğe girince, o mesleğin ustası, çocuğa mesleğin tüm inceliklerini öğretmek

zorundadır ki bu eğitim iş yerinde verilmektedir. Ahilik meşrebinin anlatıldığı yer ise zaviyelerdir. Zaviyelerde ibadet eğitimi verilmektedir. Meşrep eğitimleri teorik planda kalmayıp, alınan eğitimlerin ve yapılan ibadetlerin gündelik yaşama da yansması istenmektedir. Ahilikte bilgi ve eğitime bu denli önem verilmesinin sebebi, Anadolu'ya peyder pey yerleşen Türklerin yerli Bizans karşısına sadece askeri açıdan değil, aynı zamanda eğitilmiş, bilgili ve güçlü bir ekonomi ile çıkabilmelerini sağlamak içindir. Ahilikte çırakların ahlaki eğitimlerine de azami önem gösterilmiştir. Gündüzleri işyerlerinde işleriyle ilgili konularda bilgi edinip bunları pratiğe dökmeye çalışan çıraklar, akşamları da Ahi zaviyelerinde ahlak dersleri alıp ahlaklı bireyler olmayı gaye edinmişlerdir. Ahlaki eğitimlerde, “harama bakma, haram yeme, haram içme, doğru, sabırlı ve dayanıklı ol, büyüklerden önce söze başlama, kimseyi kandırma, kanaatkar ol, yanlış ölçme, kendin muhtaç iken bile başkalarına verecek kadar cömert ol” gibi nasihatler verilmiştir. Ahiliğe göre iş ahlakının en önemli ilkelerinden birisi de dayanışmadır. Zira Ahiliğe göre birbirleriyle dayanışma ruhuna sahip olan bireyler her türlü zorluğa karşı koyabilir. Bu anlayışı şiar edinmiş Ahi Teşkilatı'nın kurucu önderi Ahi Evran, Kayseri'de üreticilerin dayanışma içerisinde olacakları çarşı kurmuştur. Ahilikte iş ahlakının bir diğer önemli ilkesi çalışmaktır. Çalışmayı ibadet sayan bir anlayış ile dükkanlarını açan Ahiler, disiplini ve ilkeli çalışmayı elden bırakmamışlardır. Bunların yanı sıra, Ahilik Teşkilatı'nda iş ahlakının önemli ilkeleri olarak kanaatkar olmak, tüketicinin haklarını korumak, doğruluk ve dürüstlük de sayılabilir (Özden, 2017: 49-60). Ahilik Teşkilatı, İslam'ın öngördüğü ahlak anlayışını düstur edinmiştir. Zira İslam'ın ahlaki hedeflerine ve emirlerine baktığımızda kardeşliği, şefkati, adaleti ve adil gelir dağılımını önceleyen bir din olduğu ortadadır (Yıldız ve Akçay, 2018: 969). İktisat ahlakının sosyal ahlakın bir sonucu olması (Ülgener, 1981:23) Ahilik'teki iş ahlakının yapısını özetlemektedir.

3.3. Dini Faaliyetleri

Gölpınarlı, Ahiliğin kökeninin Batını ve Şii kaynaktan geldiğini (Gölpınarlı, 1952: 59-60), Köprülü ise Batını bir nitelik taşıdığını iddia etmiştir (Köprülü, 1993: 215). Güllülü de Ahiliğin ideolojik yapısını Batınilığın belirlediği iddiasındadır (Özerkman, 2004: 63). Bu araştırmacılara karşılık ünlü seyyah İbn Battuta, Ahileri Sünni inanışlara sahip kişiler olarak tanıtmıştır (Battuta, 1983: 192-193). Hammadi ise

Batınlılığın farklı coğrafyalarda değişik isimler aldığını, Anadolu’da da bu ismin Bektaşî ve Kızılbaş olduğunu belirtmiş ve Ahilikle çok sıkı ilişkilerinin olduğunu, Ahiliğin Bektaşî inancının temel ideolojisini yansıttığını ileri sürmüştür (Hammadi, 1948: 31-32). Batını inancının Türkmenler tarafından hoş karşılanma sebebi ise Türkmenlerin İslamiyet’ten önceki inanç ve gelenekleriyle örtüşmesidir (Özerkmen, 2004: 70). Ahiler, Batınilerden görenek, ayin, ziyafet gibi konularda faydalanmış olsa bile onlar gibi yıkıcı bir tutum içerisine girmemiş bilakis bulundukları coğrafyalarda devlete yardım eden kişiler olarak anılmışlardır (Çeker, 2008: 35). Ahi Evran’ın eserlerine bakıldığında, Sünni bir İslami inancın ürünleri olduğu ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2018: 173).

Ahi Teşkilatı yapısal olarak birçok özelliği bünyesinde barındıran bir müessesedir. Siyasi-askeri, sosyal-kültürel, ekonomik yönlerinin yanında bu teşkilatı tanıtırken dini bir yapılanmasının olduğunu da söylemek lazımdır. Zira Ahiliğin temelinde fütüvvet düşüncesi vardır (Güner, 2017: 117). Çünkü Ahilik, bir tasavvuf kavramı olan fütüvvetin Anadolu’da vücut bulmuş halidir (Taş, 2011: 15). Fütüvvet kelimesi, sözlükte genç, yiğit, cömert anlamlarına gelen “feta” kelimesinden türemiştir. Gençlik, kahramanlık, cömertlik anlamlarına gelmektedir (Ceylan, 2016: 8). Fütüvvet terim olarak, kişinin herkese yardım etmesi, diğergam olması, haramdan uzaklaşması, ahlaki değerlere sahip çıkması anlamlarına gelmektedir (Anadol, 2001: 1). Fütüvvet konusunda ilk risaleyi yazan Sülemini, fütüvvet kavramını İslam tarihindeki önemli şahsiyetlerle şöyle somutlaştırmışlardır: “Fütüvvet, Adem gibi özür dileyen, Nuh gibi iyi, İsmail gibi dürüst, Musa gibi ihlaslı, Eyüp gibi sabırlı, Davut gibi cömert, Muhammed gibi merhametli, Ebu Bekir gibi hamiyetli, Osman gibi hayalî, Ali gibi bilgili olmaktır” (Uludağ, 1996: 259-261). Ahiliğin tasavvufi çehresinde en önemli unsur, teşkilatın banisi durumundaki Ahi Evran-ı Veli kimliğidir. Ahi Evran, dönemin ilim yuvaları arasında bulunan Horasan ve Maverâünnehir’de eğitim görmüş ve ilk tasavvufi eğitimini Yesevi tarikatlarında almıştır (Özköse, 2005: 740).

Halka hizmeti Hakk’a hizmet olarak bilmiş ve halk içinde halkla beraber olmayı düstur edinmiş Ahiler, Anadolu’da birçok tarikatla içli dışlı yaşamışlardır. Ahi birlikleri her ne kadar tarikatlara benzer bir yapılanma içerisinde olsa da dinle ilişkileri bakımından oldukça farklı özellikler taşımaktadır. Tarikatlar dini gayelere yönelik

olmalarına rağmen Ahi birlikleri genel itibarıyla ekonomik amaçlara yönelik bir teşkilat olarak kalmıştır (Uçma, 2017: 98). Ahi birliklerinin tarikatlar gibi zaviyelerinin bulunması ve bu tarikatlarda şeyhlerinin olması, zaviyelerde verilen eğitimler gibi hususlar, bazı araştırmacıları bu birliğin bir tarikat olduğu konusunda ikna etmiş gözükmemektedir. İbn Batuta'nın verdiği bilgilere göre, Denizli ve Bursa Ahilerinin ritüelleri arasında raks ve semanın bulunması da bu iddialarını güçlendiren durumlardandır. Ayrıca fütüvvetnamelerde kullanılan dilin tasavvuf diliyle örtüşmesi de bunlara eklenebilir (Köksal, 2016: 223). Mevlevilik, Bektaşilik ve Ahiliğin bir arada anılması, zaman ve mekan bakımından birbirleriyle örtüşmesiyle ilgilidir. Zira bu üç oluşumun da ortaya çıktığı dönemler birbirleriyle paralellik göstermektedir. Aynı zamanda mekan olarak Anadolu'yu mesken tutmaları da bir başka benzer taraflarıdır. Bunların yanı sıra, her üçünün de fikir kaynakları Horasan erenleridir. Ahilik Teşkilatı'nın bu iki tarikattan başka, Babailik, Rufa'ilik, Kadirilik, Halvetilik ve Haydarilik tarikatları ile ilişkileri olmuştur (Köksal, 2016: 230,231).

3.4. Ekonomik Faaliyetleri

Ahi birlikleri, kuruluş dönemlerinde debbağlık ve deri işçiliği ile uğraşırken, sanat kolları sonradan otuz ikiye çıkmıştır. Birliğin düstur edindiği sağlam mesleki ve ahlaki düzen sayesinde, diğer esnaf ve sanatkarlar üzerinde de üstünlük kurulmuştur. Bu büyüme ile birlikte her şehir ve kasabadaki esnaf ve sanatkar grupları için çarşılar, pazarlar, arastalar kurulmuştur. Ahi Teşkilatı'nda "gedik usulü" sistemi uygulanmaya çalışılmıştır. Bu sisteme göre, esnaf ve dükkan sayısı, tezgah adedi, üretim ve tüketim sınırlandırılarak ihtiyaca göre üretim anlayışı gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu sistem ile haksız rekabet ve ihtirasın önüne geçilmesi amaçlanmıştır (Aytekin, 2017: 141). Ahi birlikleri, üretimi ihtiyacın bir fonksiyonu olarak görmüşler, üretilecek malları ihtiyaca göre sınırlandırmışlardır. İhtiyaçların kamçılanarak tüketimin çoğalmasının önüne geçilerek israfın engellenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca bugünkü dünyada hakim iktisadi sistem olarak görülen ve uygulanan kapitalizmin temel problemi, üretim sorununu çözmüş olmalarına rağmen, bölüşüm noktasındaki meseleleri çözmemiş olmasıdır (Ölmezoğulları, 2003: 86). İşte bu noktada Ahi Teşkilatı, yastık altı olarak ifade edilen ihtiyaç dışı fazla sermayenin saklanması hoş karşılanmamıştır (Akdağ, 1974: 219). Ahi Teşkilatı'nda başkaları aleyhine zenginleşme

de hoş görülen bir tutum değildir. Bundandır ki uyguladıkları sistem kapitalist bir sınıf meydana getirmemiştir (Şapolyo: 1964: 210). İslam inancındaki zekat uygulamasını pratik hayatta uygulamayı şiar edinmiş teşkilat, ihtiyaç dışı fazla malın ihtiyaç sahiplerine sistematik bir şekilde verilmesini emretmiştir. Bu durum güçlü bir orta sınıfın ortaya çıkmasına vesile olmuş ve aynı zamanda sermayenin belli ellerde toplanmasına fırsat vermemiştir. Bunda, toplumda sosyal refahın artırılıp barışın tesis edilmesi amaçlanmıştır (Karagül, 2016: 119).

Ahi Teşkilatı'nın en önemli ekonomik fonksiyonlarından birisi de, “narh” koymadır. Narh, üretilen malın piyasa fiyatının belirlenmesidir. Esnafın, ürettiği bir mal için fiyat yükseltme talebi olduğunda, o mesleğin yöneticileri tarafından fiyat tespit komisyonu kurulmuş ve o mala ilişkin üretim süreci oluşturulmuştur. Ürünün ham madde halinden mamul hale gelinceye kadar geçen sürede katma değerler ve işçilik giderleri hesaplanmış ve talepler böylece değerlendirilmiştir. Günümüzde çoğu gelişmiş ülkelerde bu durum, teşvik veya vergi oranı gibi mali enstrümanlarla ayarlanmaktadır (Öztürk, 2019: 45).

Ahi Teşkilatı'nın en dikkat çekici anlayışlarının başında materyalist dünyayı terketmeleri gelir. Zira Ahiler için para, başkasına muhtaç olmadan kazanıldığında değer taşır. Onlar için para hiçbir zaman amaç olmamıştır, aksi takdirde ahlaki değerlere zarar verdiğini düşünmüşlerdir. Paranın bu teşkilat için araç olması dünya malına yönelmelerini de engelleyen önemli bir düsturdur (Taş, 2011: 45). Ahi birliklerinde iş bölümü önem arz eden konulardan biridir. Zira iş bölümü ekonomik olduğu kadar ahlaki bir konu olarak ele alınmış ve kişinin sık sık iş değiştirmesi hoş karşılanmamış, istikrarlı bir iş yaşamı öngörülmüştür. Birlik mensupları, yeteneklerine en uygun işlerde çalışmış, ikinci bir iş peşinde koşmaları hoş karşılanmamıştır. Böylece sanatkarın tek bir işte yoğunlaşması hedeflenmiştir (Öztürk, 2014: 6). Batı'da ilk defa Adam Smith'in Ulusların Zenginliği adlı çalışmasıyla gündeme gelen ve bugünkü ekonominin en temel ilkelerinden sayılan uzmanlaşma fikri, yüzyıllar öncesinde Ahilik Teşkilatı ile birlikte uygulanmaya başlanmıştır. İş bölümü sayesinde uzmanlaşma sağlanırken, bu uzmanlaşma sayesinde verimlilik artışı sağlanmış ve bu durum ayrıca esnaf ve sanatkarlar arasında disiplin ve oto kontrol sisteminin işlemesine katkı sağlamıştır (Karagül, 2016: 124). Ayrıca Ahi Teşkilatı günümüzdeki

kooperatiflere benzer faaliyetlerde bulunarak üreticinin de ucuz hammadde temin etmesine yardımcı olmuş, böylelikle haksız rekabetin ve aracılardan önünü kesmiştir (Gökbel, 2006: 160).

3.5. Siyasi ve Askeri Faaliyetleri

Ahi Teşkilatı, kaynağını İslam'dan aldığı ahlak kuralları hasebiyle, siyasi amaçlarla toplumun huzurunu ve iç dinamiklerini bozacak tutum ve davranışlara girişmemişlerdir. Faaliyetlerini devlet denetimi olmaksızın sürdürmüşler fakat iç karışıklıkların görüldüğü süreçlerde devletin birer askeri gücü gibi hareket etmişlerdir. Bu davranışlarında, Türk geleneklerine uygun devlet anlayışının önemli bir yeri olduğunu söyleyebiliriz. Türklerin İslam dinini seçmelerinden sonra din ve devlet aynı anlamları taşıyan birer kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Devlet de aynı din gibi ebed-müddettir yani sonsuza kadar devam edecek bir mefkuredir (Güngör, 1980: 110).

Ahi Teşkilatı yalnız ekonomik örgütlenen bir teşkilat olmakla kalmamış, tıpkı Orta çağ şövalyeleri gibi dini-askeri örgütlenmeyi de gerçekleştirmiştir. Özellikle Selçuklunun gücünü kaybettiği, Anadolu'da siyasi birliğin bozulduğu dönemlerde siyasi yönden son derece kilit rol oynamışlardır. Bu teşkilata giren Ahi mensupları, mesleki, dini ve ahlaki eğitimlerinin yanı sıra askeri de eğitim almışlardır (Klavuz, 2005: 626). Ahiler, Anadolu'da merkezi otoritenin zayıfladığı ve siyasal düzensizliklerin baş gösterdiği dönemde, kendi şehirlerini savunmuşlar ve yakın çevrelerinin güvenliğini sağlamışlardır (Gemici, 2010: 73-74). Bağımsız site görünümünde olan her şehrin başında bir Ahi lideri bulunmuştur. İbn Battuta, bazı büyük şehirlerde Ahilerin başının bir sultan gibi davrandığına şahit olduğunu aktarmıştır (İnalçık, 2009: 42). Hatta 1243 Köseadağ Savaşı sonrasında Selçuklu Devleti'nin Anadolu'daki hakimiyeti sona ermiş, Anadolu'da siyasi birlik bozulmuş ve beylikler dönemi başlamıştır. Bu dönemde siyasi ve askeri yönleri ön plana çıkaran Ahiler, Ankara ve çevresinde 1290-1354 tarihleri arasında bağımsız bir hükümet bile kurmuşlardır (Özkan, 2016: 83).

Osmanlı Devleti'nin kuruluş aşamasında da büyük katkıları olan Ahiler, padişahların seçilmesinde ve meşruluk kazanmasında da etkin rol oynamışlardır. Osman Bey'in ölümünden sonra Orhan Bey'in seçilmesinde ve yine I. Murad'ın tahta

ıkmasında Ahi birliklerinin katkısı büyüktür. Dönemin Ahi Őeyhlerinden Edebalı'nın kızıyla evlenen Osman Bey, Ahilerin gücünden istifade etmiştir. Orhan Bey Şed kuŐanarak Ahi olmuş ve başkalarına da Şed kuŐatmıŐtır. Bir Ahi unvanı olan "ihtiyaruddin" ismini kullanan Orhan Bey'in kardeşi Alaaddin PaŐa'nın Ahi olduğu konusunda iddialar vardır (Atik, 2011: 66-67). Ayrıca ilk Osmanlı askeri birlikleri olan yaya ve müsellem birliklerinin kıyafetleri Ahi kıyafetleriyle birebir benzerlik göstermektedir. Bunların yanı sıra, Osmanlının kuruluş dönemlerinde yeniŐeri ocağının kıyafetlerinde de Ahi başlığı kullanılmıŐtır (Bayram, 2012: 96). I. Murad'ın da bizzat Ahilik kuşağı (Şed) kuŐandıĐı bilgisi mevcuttur (abuk, 1996: 28). Osmanlı ordusuna asker tedariki de sağlayan Ahi birliklerinde "Gaziyan-ı Rum, Ahiyan-ı Rum, Bacıyan-ı Rum ve Abdalan-ı Rum" adlarıyla anılan birlikleri de vardır. Öte yandan Osmanlı ordusu, sefer sırasında gereksinim duyduğu malzemelerin tamamını yanlarında taŐımamıŐ, bir bölümünü uğradıkları yerlerden almayı tercih etmiştir. Ahi birlikleri de ordunun ihtiyaç duyduğu bu ikmal malzemelerini temin etme görevini uzun bir süre boyunca başarıyla yerine getirmişlerdir (Uçma, 2017: 142).

Ahilerin ncelikli fonksiyonu Anadolu'da iktisadi ve sosyal hayatı sağlam temeller üzerine inşa edip, bu sosyal ve iktisadi yaşam alanlarını kontrol etmek olmuştur. Bunların yanı sıra siyasi bir etkisinden de bahsetmemek mümkün değildir. Ancak Ahiler, siyasileŐen yahut siyasileŐmeye çabalayan bir oluşum içerisine girmemiŐlerdir. Ahiliğin siyasi anlayışının özünde toplumsal refahı ve huzuru sağlayacak bir yönetimin olması vardır. İcraatlarına baktığımız zaman siyasetine uygun pratikler yapmış olan Ahilerin, iktisadi ve sosyal hayat gibi oldukça geniş bir alanda çalışmalarını yürütmesi de bir siyasettir diyebiliriz. Merkezi otoritenin sarsıldığı, toplumsal huzur ve barışın bozulduğu dönemlerde siyasi ve askeri misyonlarını ön plana çıkaran Ahiler, düzen yerine oturunca kendine öncelikli misyon belirlediği iktisadi ve sosyal hayatı düzenleme iŐiyle meşgul olmuşlardır (Aksoy, 2018: 34).

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde TKY'nin kavramından, amacından, temel ilkelerinden, tarihsel gelişiminden ve TKY'nin öncü isimlerinden bahsedilmiştir.

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

TKY kavramını açıklamadan önce kalite kavramını ele almakta fayda vardır. Kalite konusunda çalışmalar yapan akademisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcılar, kaliteyi farklı şekilde tanımlamışlardır. Çünkü kalite, kalite kontrol, kalite yönetimi, toplam kalite kontrol, kalite güvencesi, kalite denetimi, kalite sistemi, yüksek kalite vs. gibi birçok kavramla karşılaşmaktadırlar. Bütün bu terimler, kalitenin çok büyük bir önemiyet arz edecek etken olduğunu ortaya koymakta, ancak aynı zamanda kavram kargaşasına da yol açmaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 47). Kalite kelimesi, Latince “qualitas” kelimesinden türemiştir ve sözlük anlamı mükemmel niteliklidir (Fırlar ve Erdur, 2012: 28). TKY'nin önemli isimlerinden Crosby, kaliteyi gereksinimlere uygunluk olarak tanımlarken (Bozkurt, 1994: 107), TKY'nin bir başka önemli ismi Juran ise kaliteyi kullanım amacına uygunluk olarak tanımlamıştır (Bolat, 2000: 2). Thomas Berry, kalite kavramını kapsamlı bir şekilde ele almış ve şöyle tanımlamıştır; “Kalite, beklentilere uygunluk, müşteri/kullanıcı memnuniyeti, başarının sürekli gelişimi, uyarıcı çevredir” (Berry, 1991: 35). Kaliteyi müşterinin veya kullanıcının bir yargısı olarak gören Gitlow ise kaliteyi, “mal ve hizmetlerin, müşterilerin veya kullanıcıların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi” olarak tanımlamıştır (Gitlow, 1990: 7). Kaliteyi kullanıma uygunluk olarak da tanımlayabiliriz (Tuckman, 1994: 727). Türk Standartları Enstitüsü'nde ise kalite; bir ürün veya hizmetin hedeflenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı diye tanımlanmıştır (TS- ISO 9000, 1991: 1). Bu tanımlar ışığında kalite şöyle özetlenebilir: “Kalite, insana, ürüne, hizmete, süreçlere, gelişime değer veren, kullanıcıların beklentilerini karşılamaya çalışan hatta beklentilerin de ötesine geçebilen dinamik bir durumdur” (İpekil Doğan ve Topoyan, 2016: 4).

TKY kavramına tarihsel gelişiminde birçok tanım yapılmıştır. Tanımlardan önce bu yönetim felsefesini oluşturan kelimelerin ne anlama geldiklerini açıklamak gerekmektedir. En basit açıklaması ile TKY (Serin ve Aytekin, 2009: 86);

Toplam : Herkesin katılımı,

Kalite : Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam anlamıyla ve eksiksiz karşılanması,

Yönetim : Kaliteli ürün veya hizmet için bütün şartların sağlanması ve üst yönetimin sürece katılmasıdır.

TKY dar anlamda mal ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için işletmelerde yapılması gereken gayreti anlatmaktadır (Yatkın, 2014: 20). Ancak günümüz çağdaş yönetim sistemi olan TKY, sadece mal ve hizmet kalitesi ile ilgili bir anlayış değildir. TKY, kaliteyi yükseltirken verimliliği de arttıran bir anlayıştır (Şimşek, 2001: 123). TKY, bir organizasyonda tüm çalışanların gönüllü katılımını sağlayan, önceden belirlenmiş hedef müşterinin talep ve arzularını en iyi şekilde karşılamaya çalışan bir yönetim metodudur (Peşkircioğlu, 1995: 28). İnsan merkezli bir anlayış güden TKY (Ertuğrul, 2014: 87), kaliteye müşterinin bakış açısıyla bakan bir anlayıştır (Kıngır, 2013: 19). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan TKY, müşteri tatminini en uygun fiyatlarla sağlamayı hedeflemiştir (Yıldız, 1994: 1). Uzun vadede müşteri tatminini sağlamayı amaçlayan, kalite üzerine sıkı çalışmalar içine girmiş, toplum için avantajlar yakalamayı hedefleyen TKY, tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim anlayışına sahiptir (Efil, 2010: 68).

TKY, klasik yönetim anlayışından farklı olarak belirli standartlara göre üretimi gerçekleştirmeyi ve bunu düzenli olarak denetlemeyi uygun bulmamıştır. Zira TKY, her standardı sadece aşılacak bir basamak olarak görmüş, sürekli gelişme ve iyileştirmeyi ilke edinmiştir (Bolat, 2000: 43). Klasik yönetim anlayışı ile TKY anlayışları şu şekilde karşılaştırılabilir:

Tablo 1. Klasik Yönetim Modeli ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
Muayene Dayalı Yönetim	Önemeye Dayalı Yönetimi ve Kalite
Kabul Edilebilir Hata Düzeyi	Sıfır Hata Anlayışı
Optimum Stok	Sıfır Stok
Standartlara Göre Ürün Kalitesi	Müşteri Tatmini İçin Ürün Kalitesi
Tecrübeye ve İnisiyatif Dayalı Kararlar	İstatistik ve Kantitatif Analizlere Dayalı Kararlar
Ürüne Dayalı Kalite	Sisteme Dayalı Kalite
Üretim Programı Önceliği	Kalite Önceliği
Optimum Fire veya Yeniden İşleme	Sıfır Fire veya Yeniden İşleme
Yüksek Kalite ile Artan Maliyet	Yüksek Kalite ile Düşen Maliyet
Yalnızca Faaliyetler	Ürün Tasarımı, Süreç ve Faaliyetler
Maliyet ya da Kalite	Maliyet ve Kalite
Hiyerarşiye Dayalı Öncelikler	Müşteri Tatminine Dayalı Öncelikler
Ödül ve Cezaya Dayalı Motivasyon	Onurlu Çalışmaya ve Bunun Takdir Edilmesine Dayalı Motivasyon
İşçilere Dayalı Kalite	Yönetim ve Teknisyenlere Dayalı Kalite
Sorunlar Çıktıkça Çözüm Geliştiren Yönetim	Olası Sorunları Düşünüp Bunları Önleyen Yönetim
Kontrol Etme Anlayışı	Önleme Anlayışı
İşbaşı Eğitimi ile Sağlanan Bilgi ve Beceri	İşbaşı Eğitiminin Yanında Temel Eğitimle de Geliştirilen Bilgi ve Beceri
Kaliteyi Teknik Bir Kavram Olarak Gören Anlayış	Kaliteyi Yönetimsel Bir Kavram Olarak Gören Anlayış
Rekabete Dayalı Tedarik Sistemi	Karşılıklı Anlayış ve Güvene Dayalı Tedarik Sistemi
İhtisaslaşma ile Sistem Geliştirme Yaklaşımı	İş birliği ile Sistem Geliştirme Anlayışı
Kalite Kontrol Fonksiyonunun Sorumluluğunda Ürün Tasarımı	Tüm çalışanların ve Yönetimin Sorumluluğunda Kalite Güvencesi

Kaynak: Sıdıka Parlak, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Standartları**, İstanbul, Ekin Yayıncılık, 2017, s.65.

TKY'nin yukarıda sıralanan temel prensiplerinin hayata geçirilebilmesi tam anlamıyla yönetim modeline bağlıdır. Zira işletmeler, akılcı bir düşünce sistemi oluşturabilmeli, bu yönetim anlayışını hayata geçirebilmek adına çalışanlarını motive etmeli ve ürettiği mal ve hizmetleri pazarlama adına bir şirket kültürü oluşturabilmelidirler (Şimşek, 1996).

TKY kavramını açıklarken bazı anlam karışıklıklarının giderilmesi ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için TKY'nin ne olmadığını vurgulamakta fayda vardır (Peker, 2000: 15);

- TKY bir moda yönetimi ya da geçici bir heves değildir.
- Ortaya koyduğu felsefe ve öğretileri Türk toplumuna, özel veya kamu yönetimine aykırı değildir.
- ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 gibi sistem standartları demek değildir.
- Kalite kontrol çemberleri, balık kılçığı ve beyin fırtınası gibi tekniklerden herhangi birisi değildir.
- Üst yönetimin alt kademelere devredebileceği bir uygulama değildir.
- Üst yönetim tarafından verilen kararların yönergelere çevrilerek radikal bir değişim yapmak demek değildir.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı/Felsefesi

Verimliliği, karlılığı, rekabet ve pazar payını sürekli olarak arttırmayı hedefleyen TKY anlayışı, maliyetleri, müşteri şikayetlerini ve zaman kaybını azaltmayı amaçlamıştır (Sevim, 1999: 15). TKY, insan kaynaklarını, teknolojiyi, stratejiyi ve diğer yönetim fonksiyonlarını aktif bir şekilde kullanarak sürekli gelişmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Kovancı, 2001: 15). TKY, kalitenin pahalı mal olacağı anlayışına değiştiren ve yüksek kaliteye düşük maliyetlerle de ulaşılabilceğini savunan bir felsefedir (Aknut, 2003: 89). Çalışanları kontrol etmek yerine onlara güvenmeyi esas alan bir anlayışı benimseyen TKY, bireysel faaliyetlerden çok kolektif çalışmayı ön plana çıkaran bir yönetimdir (Türedi, 2012: 30). Klasik yönetim anlayışına baktığımızda insanın ihmal edildiği görülmektedir. Bireyin ihmal edildiği yerde birçok sorun meydana gelmiş bu da Toplam Kalite Yönetimi anlayışının doğmasında önemli bir etken olmuştur (Uzun Kocamış, 2016: 2). Zira TKY'nin örgütsel yapısı insan eksenslidir. Hızla artan teknolojik gelişmeler, mal ve hizmet arzının sınırlarını genişletmiş olmasına rağmen insanın önemini ve etkisini azaltmamıştır (Erten, 1999: 16). TKY felsefesinin temelinde insan

düşüncesine saygının olduğu, sürekli bir gelişme ve değişim anlayışı yatmaktadır (Ersen, 1997: 12).

TKY'nin üç temel amacından söz etmek mümkündür (Aktan, 2012: 241-242):

- TKY, müşterinin güvenini sağlamayı amaçlar. Bu da müşterinin taleplerini tatmin edecek ürün ve hizmeti üretmekten geçmektedir.
- TKY, işletmenin optimum karlılığa ulaşmasını hedefler. Bunu da daha az hata, daha düşük maliyet ve çalışma yöntemlerini iyileştirerek yapar.
- TKY, tüm çalışanların tam kapasite ile işe dahil olmasını arzular. Çalışanların, işletmenin amacına ulaşması için potansiyellerini optimum seviyede kullanmalarını teşvik eder.

TKY'de amaçlar ortak belirlendiğinden ötürü, amaçlara ulaşma sürecinde karşılaşılan güçlükler veya bu aşamada yapılan değişiklikler için işletme içi iletişimin güçlü olmasına ve çalışanların kararlara katılmasına da özen gösterilir. Bu durum kolektif çalışmayı ve şirket içi dayanışma ruhunu geliştirmektedir. Bu hususlardan yola çıkılarak TKY'nin düşünce temelleri şu maddelerle sıralanabilir (Yıldırım, 2002: 192):

- İnsana Verilen Önem,
- İşletme Kültürü,
- Yönetimde Tam Katılım,
- Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu,
- Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı,
- Kolektif Olarak Hareket Etme,
- Sürekli Gelişme ve Hedeflere Göre Yönetim.

TKY anlayışının temelinde müşterinin kaliteyi nasıl tanımladığı yatmaktadır. Müşteri tatmini sağlayabilmenin temel şartı sürekli gelişmedir. Dolayısıyla tüm çalışanlar ürettiği ürünlerle ya da verdiği hizmetlerle yetinmemeli, aksine bugünü dünden daha ileriye taşıma gayreti içerisinde girmelidir (Bayrak, 1999: 48).

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ

Bu bölümde TKY'nin temel ilkeleri olan, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, çalışanların tam katılımı, müşteri odaklı yönetim anlayışı, sürekli iyileştirme ve gelişme, önlemeye dönük yaklaşım, istatistik ve analizlerden yararlanma, takım çalışma ve çalışanların eğitimi konuları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Günümüz dünyasında, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin üretimi ve bu üretimi kullanabilecek bilgi ve beceri son derece ehemmiyet arz eden bir husustur. Söz konusu bilgi ve becerinin başında da yönetim bilgi ve becerisi gelmektedir. Yönetim ve organizasyon bilgi ve becerisi olan bir ülke, doğal kaynakları kıt olsa bile müreffeh bir şekilde varlığını sürdürebilmektedir. Buna karşılık, doğal kaynakları bol olmasına rağmen bunu kullanmaktan aciz ülkeler zengin ve varlıklı bir hayattan mahrumdurlar (Eren, 1996: 9). Yönetim konusuyla ilgilenen uzmanlar, birçok farklı tanımla söz konusu kavramı açıklamaya çalışmışlardır. Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu konusuna girmeden önce yönetim ile ilgili yapılan tanımlamalara değinmekte fayda vardır. Yönetim, amaçların etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için bir insan grubunda iş birliği sağlamaya yönelik sürdürülen çalışmaların bütünüdür (Budak, 2004: 10). Bir başka tanımla yönetim, kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesidir (Ertürk, 2009: 5). İşletmenin elindeki bu kaynakları (doğal kaynaklar, insan kaynağı, sermaye, hammadde vs.), belirli bir plan dahilinde örgütlemesi, koordine ve kontrol etmesi, etkili ve verimli kullanması yoluyla amaçlarını gerçekleştirilmesi sürecine yönetim adını verebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2004: 21).

TKY esas olarak yöneticilerin kararlarıyla başlayan transformasyon (değişerek gelişim) dur. Yönetimin öncülüğü olmadan hiçbir transformasyonun gerçekleşmesi mümkün değildir. Bundan dolayı bilhassa orta ve tepe yöneticiler olmak üzere tüm yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Biçer, 1994: 112). Üst Yönetim, bir işletmenin başarıya ulaşmasında yahut başarısızlığa düşmesinde kilit rol oynar. Zira bir işletmenin karar alma makamında yöneticiler oturur. Organizasyonun bütünlüğü üst yönetimin mesuliyetindedir. İşletmenin politikaları, plan ve programları, ücretleri, Pazar stratejileri üst yönetimin kararlarıyla belirlenir. Üst yönetimin söylemleri ve

icraatları arasındaki tutarlılık, kendisini takip edenler üzerinde son derece büyük ehemmiyet arz eder. Çünkü kalite, doğrudan doğruya işin içinde olmadan elde edilememektedir (Kovancı, 2000: 40-41). Üst yönetim, işletmede en fazla yetki ve güce sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Üst yönetime, “tepe yönetimi” ve bu basamağı temsil eden kişilere de “tepe yöneticileri” denmektedir. Tepe yöneticileri, işletmeyi en geniş yetkilerle temsil etmektedir. Yönetim kurulu başkanı, yardımcıları, genel müdür, yönetim kurulu üyeleri ve genel koordinatör bu kademede yer almaktadır (Mucuk, 2005: 133).

II. Dünya Savaşı sonrası otomasyon, ulaşım, iletişim, imalat ve nice sektördeki hızlı gelişmeler dünyayı iyice küçültmüştür. Küreselleşen bu dünyaya ayak uydurabilmek ve ulusal ve uluslararası firmalarla baş edebilmek için üst yönetimin beklentilere cevap verebilecek bir dinamizmi olması gerekmektedir. Bu dinamizm ile geleceğin sistemlerini kurabilmeli, geliştirebilmeli ve çalışma arkadaşlarına önderlik etmeleri gerekmektedir (Kavrakoğlu, 1996: 18-19). TKY çalışmalarına öncülük eden, bu konuda yol gösterici olan, ufuk açan, çalışanlarını TKY anlayışı konusunda eğiten, öğüt veren bir üst yönetimin TKY’nin gerektirdiği liderlik vasıflarına sahip olduğu söylenebilir (Serinkan, 2005: 87). Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen 20. yy.ın başından itibaren sosyal bilimlerde konu edinmeye başlamıştır. Ancak bu kavramın tanımı ile ilgili müşterek bir görüş birliğine varılamamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73). Literatür taramalarında liderlik kelimesi ile alakalı yüzlerce tanıma ulaşmak mümkündür. Lider, insanları değerli bulan, onları dinlemesini bilen, onların sorun ve beklentileriyle ilgilenen, aynı zamanda sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede olan ve olduğunu gösteren kişidir (Yatkin, 2007: 128). Lider, grup içerisinde ne yapılması gerektiğine karar veren ve grubu yönlendiren kişidir. Liderlik, uzun vadeli organizasyonlar için plan yapmaktır. Liderlik, bütünüyle bir süreçtir (Şimşek, 2007: 154). Lider, topluluk içerisindeki bireylerini belirlenen gayeler ışığında başarılı olmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu amaçları gerçekleştirmek için yeterli nitelik ve kabiliyetlere haiz kişi olarak da tanımlanabilir (Nalbant, Özdil ve Ecevit 1997: 18).

Liderlik, firma ve yönetimin tüm hedef ve planları için vazgeçilemez bir unsurdur. Zira TKY’yi başarıyla gerçekleştiren firmalar ve organizasyonlar bunu

güçlü vizyoner liderlikle başarırlar (Efil, 2010: 179). Liderlik, TKY'yi mükemmelliğe uzanan bir köprü olarak gören firmalar için ideal liderlik özellikleri şunlardır (İpek, 2012: 23):

İdeal lider tipi;

- Boş duranları görünce rahatsız olur,
- Kendinden memnundur,
- Lider, öncü ve otoriterdir,
- Bilgisini paylaşır, elemanlarını yetiştirir, yerimi alırlar diye korkmaz, delege etmekten çekinmez,
- Risk almayı sever, sorumluluk alır ve inisiyatif kullanır,
- Zihinden planlar yapar, pratik çözümler bulmakta beceriklidir,
- Açık sözlü ve dobradır. Gördüğü olumsuzluğu hemen söyler, kin tutmaz, kolayca özür dileyemez,
- İşle evlidir,
- Cesur, azimlidir, acelecidir, işkoliktir.
- Ölçüm sever, rakamlarla konuşur,
- Yapılacak işler, siyah-beyaz olarak zihninde oluşmuştur,
- Sonuç odaklıdır.

Deming ve Juran, üst yönetimin liderliğini en mühim TKY unsuru olarak görmüşler ve işletmenin diğer departmanlarını etkilediğini belirtmişlerdir (Ustasüleyman, 2011: 72). TKY anlayışının işletmelerde lider yöneticiler tarafından başlatılması gerektiğine inanan Deming'e göre "kalite yönetimidir" (Özden, 1999: 171). TKY, ancak üst yönetimin liderliği ile gerçekleştirilecek bir sistemdir. Bu sistemin başarıya ulaşabilmesi için üst yönetim (Özalp ve Tonus, 2000: 5);

- TKY'yi idrak edebilmeli ve bu sistemin yürümesi için kararlı olmalı,
- Astlarına güvenmeli ve gerektiğinde astlarına yetki devretmeli,
- Ekip çalışması yapmalı ve bu çalışma için gerekli şartları sağlamalı,
- İşletmede çalışan tüm bireyleri yönlendirmeli, tam katılımı sağlamalı ve kalite için teşvik etmeli,

- Tüm sisteme bu süreçte liderlik etmelidir.

Bunların yanı sıra üst yönetim, TKY uygulamalarında başarılı olmak için (Gözlü, 1990: 74);

- Bir yöntem oluşturabilmeli ve bunu yaşatabilmeli,
- Vizyonunu paylaşabilmeli,
- Bireye yatırım yapmalı ve eğitimi desteklemeli,
- Hayatı boyunca öğrenmeye açık olmalı,
- Müşteriye öncelik vermelidir.

2.2. Çalışanların Tam Katılımı

TKY felsefesindeki temel ilkelerden birisi de alt düzeyden en üst düzeye kadar bütün çalışanların, müşteri ve diğer paydaşların da yer almasını ifade eden “katılım”dır. Katılım, örgütün bütün üyelerinin problemlerin çözülmesine, süreçlerin belirlenmesine, süreçlerin geliştirilmesine ve nihai hedefleri gerçekleştirmek için zihinsel yeteneklerini kullanarak etkileşime açık bir şekilde hareket etmesidir (Erkoç, 2006: 282). Kavramsal olarak “tam katılım ilkesi” olarak da ele alınmaktadır (Soylu ve diğerleri, 1998: 138). Katılımcılıkta temel hususlardan birisi bölümler arasındaki senkronizasyonun sağlanması bir diğer ifadeyle ekip çalışmasıdır (Kıngır, 2010: 52). Örgütsel başarı, tekil olarak çalışanların uğraşlarıyla değil, ekip çalışmaları ile sağlanabilmektedir. Dağıtık karar alma sistemleri, yetki ve sorumluluk alanlarını çalışanlar arasında paylaştığı için daha sonuç odaklı fikirler ve öneriler sunabilmektedir. Öte yandan TKY anlayışında kişisel/bireysel başarı değil takım çalışması ve sinerji oldukça önem arz etmektedir. Organizasyonda yer alan tüm kademelerdeki çalışanlar, kalitenin artırılması hususundaki özverinin farkında ve bu özverinin bir parçası olarak yalnızca kendilerinin gerçekleştiremediği süreçleri takım çalışması marifetiyle kolaylıkla başarabilmektedir. TKY felsefesini benimsemiş bir yönetici takım ruhunu, birlikte çalışmayı ve tam katılımı sağlamalı ve desteklemektedir. Bu dağıtık yapı öte yandan ekip üyelerinin kendilerini değerlendirme ve denetlemesini kolaylaştırmaktadır (Ertuğrul, 2014: 81).

TKY anlayışında katılımın önemini vurgulayan en önemli kavram “Toplam Katılım Yönetimi”dir. Bu anlayışa göre her kademedeki çalışan ve idareciler arasında koordinasyon ve iletişim olmak zorundadır (Aktan, 2012: 241). Çalışanların iletişimde olarak ve kalarak çalışması ekip çalışması olarak adlandırılmaktadır. Ekip çalışması, birbirlerinden farklı yetenek ve deneyimlere sahip çalışanların süreçlerin geliştirilmesi, fikir geliştirilmesi, problemlerin çözülmesi gibi amaçlar için ortak çalışması olarak ifade edilmektedir (Baltaş, 1997: 6). Bir diğer ifadeyle örgüt personelinin kendi yaptıkları görevler hakkında karar alma ve icra etmesi personelin katılımını ifade etmektedir. Bu katılım ise amaçların belirlenmesi, görevlerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, standardize edilmesi ve nihayet oluşturulan standartların geliştirilmesi hususlarına personelin katkıları seviyesinde belirlenmektedir (Çetin, 2002: 155). Organizasyonların zorlu rekabet ortamında başarılı olabilmelerinin yollarından birisi yönetimin her kademesindeki çalışanların takım olarak çalışabilmesini sağlamak ve bu takımı yönetebilmektir. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi adına verilen çabalara, takım çalışması dolayısıyla tüm çalışanların yönetim süreçlerine katılımı eklendiğinde işletmeler uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmektedir (İnce ve diğerleri, 2004: 435). Ekip çalışmasının en ayırt edici özelliği bir personelin ekibiyle uyumlu ve etkileşim içerisinde çalışmasıyla mümkündür. Çalışanın ekibin parçası olması ve algılanması için oryantasyon (uyumlanma) süreçlerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu uyumlanma üç aşamada gerçekleşmektedir (Coyle-Shapiro, 1995: 64):

- Ekip üyelerinin net olarak tanımlanması,
- Ekip üyelerinin ekip adına çalışmak için istekli olması,
- Ekip çalışmasının diğer ekiplerin üyelerince teşvik edilmesidir

Örgütlerin operasyonel süreçlerinde kullanılan makine ve teçhizat, izlenen süreç ve yöntemler kadar insan faktörü de büyük önem taşımaktadır. Bir operasyonun yürütülmesi için gereken makine ve teçhizatı işletmenin tüm rakipleri belirli bir miktarda ödeme yaparak satın alabilmektedir. Fakat operasyonların ve dolayısıyla çıktıların iyileştirilmesi hususunda fark yaratan temel faktör insandır. Yerine getirdiği göreve deneyimini, sezgilerini ve yaratıcılığını dahil ederek çıktıları farklılaştıran personel, örgütlerin en önemli kaynaklarından. Buradan hareketle tüm seviyelerde

yer alan çalışanlar, işletmenin birer özü niteliğindedir ve yönetim süreçlerine katılımları kuruma fayda sağlamaktadır. Zira süreçlerde yaşanacak olası aksaklıklarda yalnızca üst yönetimin değil tüm çalışanların fikir ve enerjilerinden faydalanılmaktadır (Akgün, 2017: 15). Örgütlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarında kalite unsurunun güvence altına alınabilmesi personelinin tamamının katılımı ile mümkün olabilmektedir. Bu katılımı sağlamak yukarıdan aşağıya doğru yani hiyerarşik olarak baskı kurmak yoluyla değil, alt kademedeki personelin yukarıya doğru ileteceği istekleriyle mümkün olabilmektedir. Çalışanların süreçlere katılımını destekleyen ve güçlendiren işletmelerde üst kademe yöneticiler, yetkilerin göçerilmesi hususunda açık olmalıdır (Peşkircioğlu, 1996: 31).

TKY yaklaşımında katılım unsurunun önem kazanmasının temel nedenlerinden bir diğeri ise çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerine dahil olma hususundaki ısrar ve baskılarıdır. Çalışanlar yalnızca yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretlerden tatmin olmamaktadır, ek olarak, takdir edilme, cesaretlendirilme ve saygı görme gibi soyut/maddi olmayan gereksinimlerini de karşılamak istemektedir. Dahil oldukları süreçlerle ilgili fikirlerinin alınmasını, karar alma süreçlerinde aktif olarak yer almayı da isteyen çalışanların ifade ettikleri düşüncelerinin makul ölçüde dikkate alınmasını da istemektedir. Bir organizasyonda ekip çalışmasının kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi yalnızca verimliliği veya kaliteyi artırmamakta aynı zamanda pozitif bir örgüt iklimi de yaratabilmektedir (Halis, 2004: 106). Grubun ortak hedefleri istisna olmaksızın üyelerin tamamı tarafından anlaşıldığında birer ekip olabilecektir. Etkili bir ekip için ekip üyelerinin sağlayacağı faydalar belirlenmelidir. Üyelerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenip bunların yönetilmesi uzun vadede takımdan verim alabilmenin en önemli yollarından birisidir (Eren, 2001: 85).

2.3. Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı

Harvard Üniversitesi “müşteri” kavramını bir organizasyonun hizmet veya üretim sağladığı kişi olarak tanımlamaktadır. “Müşteriyi memnun etmek” TKY yaklaşımının temel mesajlarından birisidir (Owlia ve Aspinwall, 1996: 162). Müşteriler beklentilerini karşılayan veya bu beklentilerini karşılayan bir hizmet aldıklarında tatmin olmaktadır. (Talmacean ve Domnica, 2013).

TKY’de “müşteri odaklılık”, “müşteri memnuniyeti”, “müşteriyi elde tutmak” gibi temel kavramlar öne çıkmaktadır. Kanbur (2008: 28)’a göre TKY perspektifinde müşteri her şeyin üzerindedir, müşterinin istediği kalite düzeyine göre tüm organizasyon yürütülmeli ve yönetilmelidir. Müşteri odaklılık ilkesine göre bir organizasyonun var olma amacı müşterileri tatmin etmek, tatmin edilen müşteriyi elde tutmak ve nihayet müşteri sadakati sağlamaktır. Kalitenin yönü müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına verilen önem ile doğru orantılıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının uygun bir biçimde belirlenmesi ve uygun biçimde yerine getirilmesi ve hatta bu beklentilerin üzerine çıkılması müşteri memnuniyeti sağlamanın yoludur.

TKY yaklaşımında müşteriler, iç ve dış müşteriler olarak iki ayrı grupta ele alınmaktadır. Organizasyon içerisinde, üretim faaliyetlerine doğrudan ya da dolaylı olarak katılan personel iç müşteri olarak ifade edilirken çalışanlar dışında kalan ve yalnızca işletme tarafından üretileni (çıktıları) tüketen kimseler ise dış müşteri olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle dış müşteriler işletmenin ürettiği ara ya da nihai mamulleri satın alan kurum ya da kişilerdir. İç müşteriler ise montaj hattının bir sonraki aşamasında çalışan kişilerdir (Dikmen ve Dikmen, 2004: 193). Müşteriler, kavramsal olarak iç ve dış müşteriler olmak üzere ayrı olarak ele alınsa da aslında her iki grubun da tatmin edilmesi işletmeler için aynı hedefe hizmet etmektedir. Söz gelimi Juran (1973) genel anlayış olarak iç müşterilere odaklanırken Oakland (1989) iç müşterilerin nihai hedefinin dış müşterileri memnun etmek olduğu üzerinde durmaktadır.

Esasen iç müşterinin memnuniyeti ve dış müşterinin memnuniyeti arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Örgütün üretim faaliyetlerine dahil olan kimselerin yani iç müşterilerin de görüşlerine, isteklerine veya taleplerine önem verilmesi üretilenleri çalışanların ihtiyaçlarına göre adapte etmekte ve dolayısıyla da kaliteyi artırmaktadır. Hatta genel anlamda müşterilerin memnuniyet süreci iç müşterilerin memnuniyeti ile başlamaktadır. Ürün veya hizmetlerin erken kullanıcıları olarak iç müşterilerden alınacak geri dönüş ve öneriler, henüz dış müşterilerde yaşanmamış memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırmak hususunda oldukça önem arz etmektedir (Yüksel, 1999: 257). Öte yandan organizasyon için çalışan herkes iç müşteri olarak ele alındığında TKY’nin başarısı iç müşterilerin tatmin düzeylerine, süreçlere katılımına

ve kalite zincirinin gücüyle yakından ilişkilidir. Zincirin halkalarının her birinin gücünün aynı öneme sahip olması operasyonel düzeyde iç ve dış müşteri olarak ayırım yapılmasını önemsiz kılmaktadır (Nohutçu, 2008: 292). Sonuç olarak örgütlerin müşteri odaklı olması girdi-çıktı ve parça-bütün modellerine uygun çalışmasını gerekli hale getirmektedir (Erkılıç, 2007: 53).

TKY’de müşteri odaklılık ilkesi, “kaliteyi tanımlayan/belirleyen müşteridir” ifadesi ile özetlenebilmektedir. TKY ilkeleri arasında en zor uygulanabilecek ancak uzun vadede en fazla yarar sağlayabilecek ilke “müşteri odaklılık” ilkesidir. Zira Deming’in Japonya’da verdiği toplam kalite yönetimi seminerleri kapsamında ilk olarak üzerinde durduğu husus, müşterilerin istek ve dolayısıyla taleplerinin belirlenmesi ve işletmelerin buna göre pozisyon almasıdır. Bu ilkenin uygulanmasının gerekliliği konusunda esas olan müşterilerin var olan ve/veya gelecekte oluşabilecek isteklerine göre üretim faaliyetlerinin organize edilmesidir (İlğan ve diğerleri, 2008). Organizasyonların müşteri odaklı yaklaşımları, iş süreçlerini müşterilerin mevcut ve gelecekteki öncelikleri üzerine tasarlanmaktadır. İşletmeler burada çeşitli engellerle karşılaşabilmektedir. Bunlardan ilki, üst yönetim veya karar süreçlerine dahil olabilecek diğer yönetici kademelerinde görev alan kişilerin ürün ya da süreç odaklı anlayışa sahip olmalarıdır. Ürün ya da süreç yaklaşım, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının küçümsenmesine veya göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. İkincisi, organizasyonlar büyüyüp süreç zincirleri uzadıkça, organizasyon içerisinde yaşanabilecek olası sorunlar müşterilerinin öncelenmesinin önüne geçmesidir. Söz gelimi, yöneticilerin veya üretim süreçlerine dahil olan kişilerin mesaisi genellikle işletme içi sorunlarla ilgilenmekle geçtiğinden müşterilerle iletişim kurması zorlaşabilmektedir. Üçüncü ve son olarak, organizasyonlar büyüdükçe kurum içi bürokratik süreçler artmakta, hiyerarşik düzen katılaşmakta ve karar alma süreçleri soyut temellere dayandırılmaktadır. Dolayısıyla müşteri odaklılığın sağlanması hususunda en önemli rollerden birine sahip olan üst yönetim yani piramidin en üzerindkiler müşterilerden ve müşterilerin isteklerinden uzaklaşabilmektedir (Yatkın, 2003: 29).

Sonuç olarak organizasyon tarafından üretilen veya sağlanan mal ve/veya hizmetten yararlanan herkes müşteri olarak kabul edilmektedir. Bu müşterilerin istek, ihtiyaç ve taleplerine yanıt vermek yoluyla müşteri memnuniyeti sağlamak toplam

kalite yönetimi yaklaşımının en temel amaçlarından birisidir. Yeni bir müşteri kazanma maliyetinin, eldeki müşteri tutma maliyeti karşısında daha yüksek olduğu göz önüne alındığında örgütler, müşteri memnuniyetine gerekli önemi vermeli ve müşteriyi asıl karar verici olarak saymalıdır.

2.4. Sürekli İyileştirme ve Gelişme

Sürekli iyileştirme, hem örgüt içi hem de örgüt dışı rekabetin yaşandığı ortamda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek adına önem arz etmektedir. Örgütler amaçlarına ulaşmak adına girdikleri çabaları, daha iyiye ulaşmayı hedefleyen çalışanlar ve örgütsel çevrenin katkılarıyla uygulayabilmektedir. Sürekli olarak daha iyi olana ulaşmak için iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki kademeli ilerleme yaklaşımı yani “Kaizen” diğeri ise “yenilik” (inovasyon) olarak ifade edilen büyük ve tek bir adımla ilerlemeyi öngören yaklaşımdır (Bolat, 2000: 37-38).

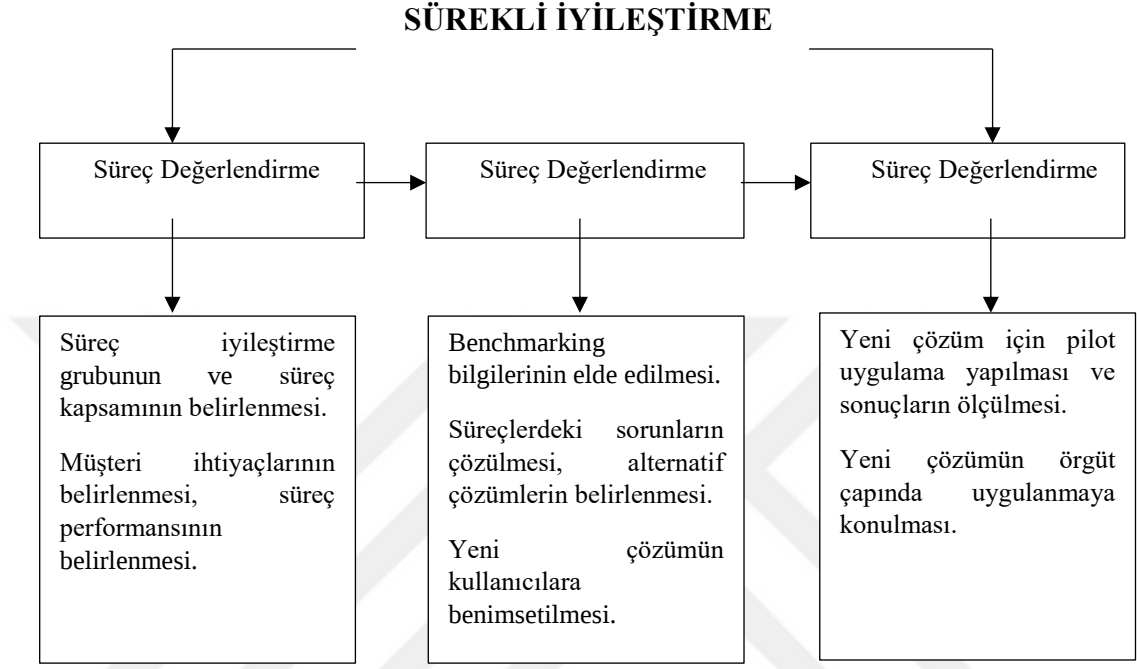
Sürekli iyileştirme kavramının kökeni incelendiğinde Japonca “Kaizen” kelimesinden türetildiği görülmektedir. “Kai”, Japonca’da değişimi ifade ederken “zen” ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Çok sayıda küçük adım ve çabalarla belirli bir zamanda hızlı gelişmeyi hedefleyen Kaizen felsefesinde sürekli olarak en iyi olanı hedeflenmektedir (Efil, 2016: 189). Kaizen felsefesinin temelini sıfır hata ve mükemmellik kavramları oluşturmaktadır. Bu felsefenin mottosu “en iyi, iyinin düşmanıdır” şeklindedir. Kaizen’de ulaşılan kalite düzeyi veya operasyonel süreçlerdeki iyileştirmeler yeterli görülmemektedir. (Ekinci, 2011: 39).

Organizasyonda sürekli iyileştirmenin sağlanacağı süreç veya alanlar tespit edilirken;

- Kalite maliyetine,
- Inovasyon ve fikir mühendisliğine,
- Finansal raporlara,
- Her bir sürecin detaylarına,
- Rakiplere ve pazarı değiştirebilecek teknolojik gelişmelere dikkat edilmelidir (Efil, 2016: 190).

Sürekli iyileştirme, çeşitli süreç ve adımlardan oluşmaktadır. Organizasyondaki tüm birim ve personelin katılımıyla operasyonel süreçlerin geliştirilmesi ve kalitenin artırılması, problemlerin çözümü, müşteri tatmininin

sağlanması işletme kültürünü oluşturmaktadır. İlgili süreçler Şekil 1’de gösterilmektedir:



Şekil 1. Sürekli İyileştirme Modeli

Kaynak: Kenan Ören, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, ss.41.

Sürekli iyileştirme ve geliştirme çabalarının organizasyona sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Kavrakoğlu, 1998: 14):

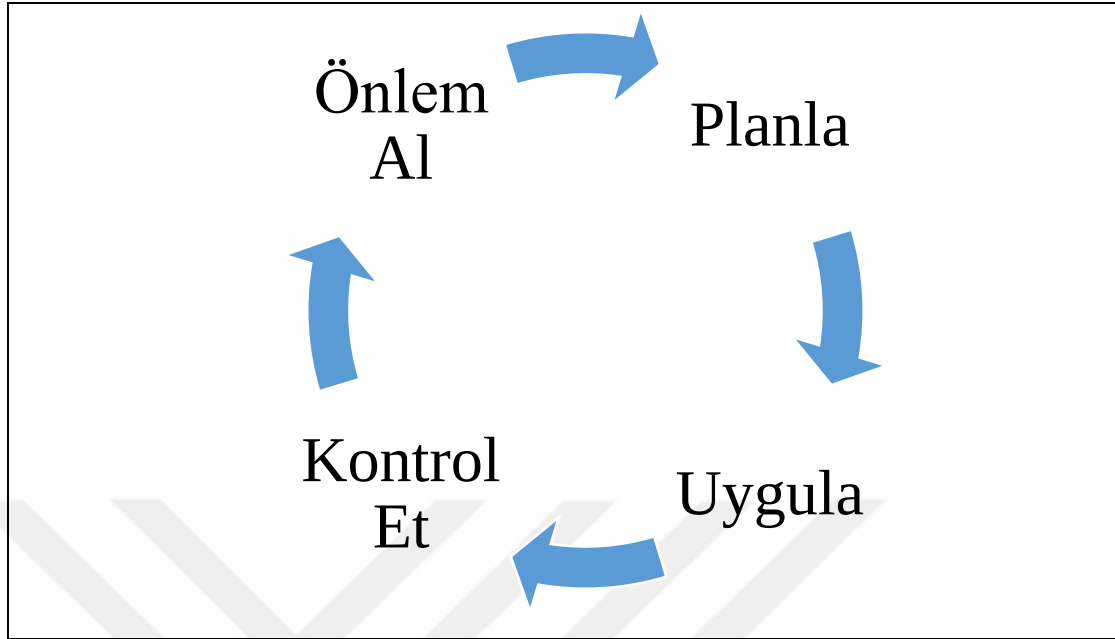
- Örgüt faaliyetlerine dinamizm katar.
- Personelin aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar.
- Organizasyonun her bir birimin kendi operasyonlarındaki etkinliğini ve verimliliğini artırır.
- Çalışanların yetenek, bilgi ve adanmışlıklarını artırır.
- Birimler arasındaki etkileşim sağlayarak problemlere kalıcı çözümler sağlar.

Sürekli iyileştirmeyi bir işletme felsefesi haline getirmek için gerekli şartlar ise şunlardır (Kavrakoğlu, 1998: 13):

- Örgüt mevcut durumunu yetersiz bulmak: Operasyonel süreçler kusursuz işliyor olsa bile mutlaka geliştirilecek süreçler/yöntemler bulunmaktadır. Teknoloji, bilim ve müşteri isteklerindeki değişimler göz ardı edilmemelidir. Mevcut durumu yeterli görmek Kaizen anlayışının en büyük düşmanıdır (Imai, 1999: 42).
- İnsan kaynaklarını geliştirmek: Süreçleri icra eden, yerine getiren “insan”lardır. Çalışanlar bir örgüt için en kıymetli varlık olduğundan geleneksel yönetim anlayışının aksine toplam kalite yönetimi anlayışında çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi oldukça önemlidir.
- Sorun çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmak: Süreçlerde yaşanacak sorunları çözme hususunda yapılan en tipik hata, sorunun belirtileri üzerinde durup problemlerin asıl nedenlerini gözden kaçırmaktır. Problemleri çözmeden bu problemlerin üzerini kapatmamak bir başka ifadeyle sorunlarla yüzleşmek Kaizen yaklaşımının temel prensibidir. Problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi gerektiğinde çeşitli uzmanlık alanlarından personel seçilerek Kaizen ekipleri oluşturulmaktadır. Problemleri kalıcı olarak çözebilmek için her sorunun altında yatan hususların detaylarını incelemek ve asıl nedenleri tekrar karşılaşmamak üzere ortadan kaldırmak gerekmektedir.

TKY’nin önemli isimlerinden Deming, işletmelere sürekli gelişme sürecini anlatan kişidir. Sürekli gelişmenin, kendini daimi olarak yineleyen dinamik bir süreç olduğu söylenebilir. Dört aşaması olan sürekli gelişme, PUKÖ Döngüsü olarak da bilinmektedir. Deming’in PUKÖ Döngüsü’nün aşamaları şunlardır (Dede, 2012: 34):

- Planla,
- Uygula,
- Kontrol Et,
- Önlem Al.



Şekil 2. PUKÖ Döngüsü

Kaynak: Canan Çetin, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınevi, ss. 124.

Planla aşamasında, sorunlar tanımlanırken, olası nedenleri belirlenir. Ne, ne zaman, nasıl, nerede ve kim sorularına bu aşamada cevap verilir. Uygula aşaması, planlanan iyileştirme faaliyetleri uygulamaya konulur. Kontrol et aşaması, iyileştirme faaliyetlerinin uygunluğunun kontrol edildiği etaptır. Çalışma kaidelerinin düzenlendiği önlem aşaması ile sürekliliğin sağlanması için standartlaşmaya gidilir (Sümerli Sarıgül ve Oralhan, 2016: 101-102).

2.5. Önlemeye Dönük Yaklaşım

TKY anlayışının temelini oluşturan esaslardan birisi de önlemeye dönük yaklaşımdır. Hataların önlenmesine dayanan bu yaklaşımda, “hataları ayıklamak” yerine hata yapmamak esastır (Peker, 1993: 202, Kınır, 2013: 61). Tüm ayrıntılarıyla düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile ileride çıkabilecek problemlerin büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm detayların hesaplanmasına rağmen sonradan çıkan sorunlara önceden hazırlanmak, hazırlıksız yakalanmaya nispeten büyük avantajlar doğuracağı da aşıkardır (Kavrakoğlu, 1994: 33). Planlama sırasında, ürün tasarımında veya tasarımdan sonra yapılacak hatalar şüphesiz üretime de yansımaktır. Üretim sürecinde hatalı ürünleri ayıklamak, kaliteyi düşürebileceği gibi maliyetleri de arttıracaktır. İşletme için büyük bir külfet doğuran bu durumun

düzeltilmesi için, özellikle üretim esnasında oluşan hataların nedenleri ile tespit edilmesi elzemdir (Ertuğrul, 2014: 76).

2.6. İstatistik ve Analizlerden Yararlanma

TKY anlayışında rakam ve veriler, klasik yönetim anlayışında olduğu gibi bir amaç olarak görülmemektedir. Ancak rakam ve verilerin önemsizliği de söz konusu değildir. TKY anlayışında istatistik ve veriler, bir araç olarak görülmekte, onları etkin bir şekilde kullanmak esas alınmaktadır. TKY’de, hata oranı, imal süresi, devamsızlık yüzdesi, kayıp zaman gibi kıstaslar esas alınarak performansın ve sürecin işlerliğinin kontrolü yapılmaktadır. TKY için, ürünler hakkındaki şikayetler, kalite kontrol kıstasları ve değerleri, iş emri verileri gibi pek çok öneme sahip bilgilerin, belli bir sistem dahilinde oluşturulması, toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirmesi hayati önem taşımaktadır (Tekin, 1999: 235).

2.7. Takım Çalışması

TKY’nin önemli ilkelerinden birisi de takım çalışmasıdır. İşletme bünyesinde çalışan tüm bireylerin problem çözme, kaliteyi sağlama, sürekli gelişme ve iyileştirmeye yönelik çalışmalara katılımını gerçekleştiren takım çalışması (Bolat, 2000: 32) sayesinde bireylerin iş tatmininin yükseldiği görülmüştür (Çelik, 2010: 48-49). İşin yapılma metodunun araştırılmasının ve geliştirilmesinin temel amaç olduğu takım çalışmasının yararları şu şekilde sıralanabilir (Kavrakoğlu, 1994: 34):

- Bireysel ilişkileri güçlendirir ve takım oyunu anlayışını getirir.
- Çalışanların sorun çözme kabiliyetlerini geliştirir.
- Çalışanların iş tatminini yükseltir.
- İşletme körlüğünü ortadan kaldırır. Zira sistemde çıkan problemler şahıs bazında görülemeyebilirken, ekip çalışması sayesinde bulunur ve çözüme kavuşur.

TKY anlayışı, işletmede bireysel rekabet yerine ekip çalışmasını öngörmüştür. Klasik yönetim anlayışında olmayan takım çalışması, 1960’lı yıllarda ancak anlaşılmış

ve günümüze kadar devam etmiştir. Kaliteyi işletmenin tüm birimlerine ve süreçlerine yaymayı düşünen uzmanlar, bunu başarmalarına rağmen işletmede çalışanlar arasında ortak bir ekip çalışması olmadan kusursuz üretime geçemeyeceklerini anlamışlar ve akabinde ekip çalışması üzerine yoğunlaşmışlardır (Ertuğrul, 2014:77). TKY’de tüm çalışanların katılımını sağlamak adına kullanılan en etkili araç kalite çemberleridir. Aynı iş bölümünde çalışanlardan oluşan, kalite, verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi konuları analiz ederek çözüm yollarını yönetime öneren küçük çalışma gruplarına kalite çemberleri denmektedir (Öztürk, 2009). Kalite çemberleri, TKY’yi uygulayan başarılı şirketlerin ortak uygulamasıdır (Uluğ, 2002: 56). Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE) ise kalite çemberlerini şöyle tanımlamıştır: “Aynı yerde çalışan ve gönüllü olarak kalite yönetim faaliyetlerini yürüten nitelikli işgücüne sahip küçük çalışanlar grubudur.” (Tekin, 1999: 139). Kalite çemberleri, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesini, yönetimin katılımcı hale gelmesinin sağlanmasını, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi ve ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesini amaç edinmiştir (Yatkın, 2014: 48). Kalite çemberlerinin örgüt için birçok yararı vardır. Çalışanların iş tatmininin yükselmesini sağlamakla birlikte, motivasyonlarını da arttıran kalite çemberleri, çalışanların işe bağlılığını da yükseltmektedir. Ayrıca, işletmede ekip ruhunu geliştirerek çalışanlar arasında etkili iletişimin sağlanmasında faydalı olmaktadır (Öztuna, 2017: 110).

2.8. Çalışanların Eğitimi

TKY’nin önemli isimlerinden Deming, kalite yönetim metodunu on dört maddede açıklarken, bu maddelerin ikisini çalışanların eğitime ayırmıştır. Yine TKY için önemli bir isim olan Ishikawa, ”kalite yönetimi eğitimle başlar ve eğitimle biter” demiştir (Şirvancı, 1993: 13). TKY için son derece önemli olan çalışanların eğitimi, işletmede en tepeden başlayarak tüm kademelerde uygulanması gereken bir husustur. Zira eğitimin sürekliliği tüm kademelerin katılımının sağlandığı durumda sürekli gelişimi hazırlamaktadır (Çelik, 1993: 124). Bir işletmede çalışanlar kendini geliştirmedikçe, o işletme kalite konusunda gelişme gösteremez (Güzel ve Küçükoğlu, 2019: 1710). Çalışanların eğitilmesinde amaç, müşterinin istediği kalitede ürünü en ekonomik şekilde teminini sağlayacak bilgi, birikim ve maharetin kazandırılmasıdır.

Bu eğitimler sayesinde bilgi, tecrübe ve yetenek konusunda donatılan çalışanlar, kendi performanslarını yükseltmekte ve bu da şirketin performansının yükseleceği anlamına gelmektedir (Efil, 1998: 161).

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kaliteli ürün veya hizmetin üretilmesi, üretilen ürün veya hizmetin kontrol edilmesi ve kalitenin sağlanması ile ilgili konular incelendiğinde, ilk uygulamaların M.Ö. 2150 yıllarına kadar gittiği görülmüştür. Öyle ki Hammurabi kanunlarının 229. Maddesine bakıldığında kalite ile ilgili şu hüküm dikkat çekmektedir: “Eğer bir inşaat ustası bir adam için ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebebiyet verirse o inşaat ustasının başı uçurulur” (Bolat, 2000: 4). Fenikelilerin de kalitenin sağlanması için etkili yaptırım yolları kullandığı görülmektedir. Üretilen ürünlerde kalite standartlarına aykırılık sözkonusu ise bu ürünü üreten ustanın elinin kesilmesi kaliteli ürün üretimi ve kalitenin kontrol edilmesi açısından oldukça önem arz etmekteydi (Top, 2009: 8).

Türk tarihine baktığımızda karşımıza 1502 yılında, zamanın padişahı II. Beyazıd Han tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa çıkmaktadır. Söz konusu kanunda boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine rastlanılmaktadır (Bolat, 2000, 5). Osmanlıda loncalar, üretilen malın kontrolünü sağlamış, ağırlık ve ölçüde standart meydana getirmişlerdir (Bozkurt ve Odaman, 1995: 1). Avrupa’da 16. yy. dan itibaren silah yapımında yapılan kontroller, 17. ve 18. yy. da ölçü birimlerine getirilen standardizasyon faaliyetleri kalitenin gelişmesine katkıda bulunduğu söylenebilir (Parlak, 2017: 8).

Kalitenin tarihsel gelişiminde dönüm noktası olarak görebileceğimiz TKY anlayışının ortaya çıkış tarihi ise 1930’lu yıllara tekabül etmektedir. Walter A. Shewart, seri üretim ortamlarında kalitenin en ekonomik biçimde elde edilebilmesi için istatistiksel kalite kontrol anlayışını ortaya atmıştır (Aktan, 2012: 236). Bu çalışmaları W. Edwards Deming’in çalışmaları izlemiştir. TKY’nin babası olarak kabul edilen Deming’in öncülüğünde doğan TKY felsefesi, ABD’de fazla itibar görmemiştir (Çetin, 2015: 24). II. Dünya Savaşı sonrası Japon endüstrisini tekrar ayağa kaldırmak için danışman olarak Japonya’ya gönderilen Deming, burada fikirlerini

sunmuştur. Bu durum TKY felsefesinin gelişmesinde ve yaygınlaşmasında son derece önem arz eden bir aşama olmuştur (Öztürk, 2009: 16-17). Deming, Japon bilim adamı ve mühendislerine kalite kontrol ilkeleri, kalite planlaması ve geliştirmesi konularında seminerler vermiştir (Bozkurt, 1994: 116-117). Deming, Japonlara toplam kalite yaklaşımını tanıtan ve öğreten kişidir. Bunda dolayı Japonya’da her yıl “Deming Ödülleri” verilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 49).

1960 yılında JUSE tarafından yayınlanan “Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol Üzerine Bir Metin” adlı kitap, okuma yazma bilmeyen işçilerin de yararlanabilmesi amacıyla, kitabı sürekli okuyabilecek işçi grupları oluşturulması fikri ile ilk kalite kontrol çemberleri kurulmuştur. Kauru Ishikawa ile bu kalite kontrol çemberleri bilimsel bir yapıya kavuşmuş ve tüm dünyada kabul gören uygulama halini almıştır (Halis, 2004: 29-30).

1970’li yıllar teknolojinin gelişmekte olan ülkelere de girdiği dönem olmuştur. Üretim faktörlerini gelişmiş ülkelere oranla daha ucuza halleden bu ülkeler, uluslararası pazarlara nispeten düşük fiyatlarla girerek dev ülkelerden pay almaya başlamıştır. 1980’li yıllarda ise rekabette asıl önemli konu “kalite” olmuştur. Piyasalardaki ucuz ürünlere doyan kitlelerin dikkatini ancak kalite ürünlerin çektiği bu dönemde, kaliteli ürünlere talep ekseri batı ülkelerinde olmuştur. Söz konusu bu talepleri karşılayan ve dünyaya arz eden ülke ise Japonya olmuştur. Buna paralel olarak Japonya’nın ihracatı da 20 yılda 17 kat artmıştır (Kavrakoğlu, 1996: 26).

1980’li yıllarda kalite, işletmenin tüm departmanlarına girmeye başlamıştır. Bu süreçte sadece imalata odaklanılmamış, sistemin bütününe ele alan çalışmalar yapılmış ve işletmelerde uzun vadede hayatta kalabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği görülmüştür (Erdal, 2011: 18).

Yıllar itibarıyla kalite evriminde kilometre taşı sayılabilecek gelişmeleri kronolojik olarak şöyle sıralayabiliriz (Kavrakoğlu, 1996: 32):

- 1931 W. Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
- 1940+ Stanford Seminerleri (ABD)
- 1950 Deming Seminerleri (Japonya)
- 1951 Deming Kalite Ödülü (Japonya)

- 1952 Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1954 P.Drucker: Hedeflerle Yönetim (ABD)
- 1954 Juran: “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur” (ABD)
- 1954 Ulusal Radyo ile Japonya’da Kalite Eğitimi Yayınları (Japonya)
- 1957 Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
- 1960+ İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 Ishikawa: Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1962 Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
- 1969 Kobe Stell: Kalite Fonksiyonun Yayılması (Japonya)
- 1970+ Shingo: Poka-Yoke (Hata Önleme Yaklaşımı – Japonya)
- 1970+ Taguchi: Kalitesizliğin Optimum Değerden Sapma Maliyeti (Japonya)
- 1976 T. Ohno: Toyota Tam Zamanında Üretim Sistemi (Japonya)
- 1980+ Taguchi: Robust Design (Sağlam ve Ucuz Tasarım – Japonya)
- 1990+ Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

3.1.Toplam Kalite Yönetiminin ABD’de Gelişimi

18. yy.ın sonuna doğru Avrupa idaresinden kurtularak Amerika Birleşik Devletleri’ni kuran yerleşimciler (kolonistler), endüstrileşmenin de başlamasıyla ülkelerindeki zanaatkarlık mesleğini takip etmişlerdir. Kurulan bu birleşik devletlerde, Batı Avrupa ülkelerinde yaşanan gümrük işlemleri, pasaport, ithalat gerekleri gibi zorluklar görülmemesi, ABD’yi büyük bir ortak pazar haline getirmiş ve akabinde süper güç ekonomiler arasında yer almasını sağlamıştır (Çetin, 2015: 352). Planlama ve yürütmeyi birbirinden ayıran bir anlayışı özünde barındıran, 19. Yüzyılın sonlarına doğru gelişen Taylorist üretim Amerika’yı dünya lideri haline getirmiştir. Taylorist sistemde kişilerin uzmanlaşması, işlerin basit parçalara bölünmesine dayalıdır. Üretimi ve kaliteyi aynı oranda hızla geliştiren bu sistemde şirketler, kalite kontrol mekanizması ile kaliteyi elde etmeyi hedeflemişlerdir. 20. Yüzyıla gelindiğinde arzın az, talebin ise fazla olduğu bir dönem içerisine girilmiş, kaliteyi elde etme çabası yerini teknolojik ilerleme ve üretim arttırma çabasına bırakmıştır. Bu durum kitle halinde üretilen ürünlerin hızlı ve sürekli artışı sonucunu doğurmuştur (Şimşek, 2002: 58).

Amerikan endüstrisinin güçlenmesinde büyük bir önem arz eden bir başka husus ise 1924 yılında Sheward tarafından geliştirilen “istatistiksel kalite kontrol” kavramıdır. Kalitenin ekonomik olarak kontrol edilmesini hedefleyen bu kavram ile kalitenin bilimsel temelleri ortaya konmuştur. 1946 yılında kurulan Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol Derneği (ASQC), istatistiksel çalışmalara ön ayak olmuştur (Kavrakoğlu, 1994: 26). Özellikle Kore Savaşı ve uzay konusunda yaşanan gelişmeler, kalitenin ehemmiyeti hususunda büyük önem arz eden bir husus olurken ASQC, daha da güç kazanan ve üyesi artan bir kurum halini almıştır (Şimşek, 2002: 59). II. Dünya Savaşı sırasında askeri ürün ve teçhizat üreten taraf olan ABD, savaş yıllarında otomobil, ev aletleri, eğlence ürünleri gibi birçok sivil üretim kuruluşunu kapatmıştır. Ürünlerin kıtlığı sebebiyle savaş sonrası büyük bir alım gücü oluşmuştur. Bu yıllar, artan talebi sağlama çabalarıyla geçmiştir (Çetin, 2015: 353-354). 1970’li yıllarda kalitenin sadece üretim hattından çıkan ürünlerle sınırlı olmadığını anlayan ülkeler, kalite tanımını ve ürün niteliklerini geliştirmişlerdir. Bu konuda başı çeken ülke Japonya olurken, ABD ve Avrupa Japonya’yı takip etmiştir. ABD şirketleri bu bağlamda şirket sloganlarını bile değiştirerek yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. ABD’de kaliteye büyük önem veren şirketlerin sloganları şu şekildedir (Akın, 2001: 31-32):

- Ford: World Class Quality (Kalitede Dünya Klası)
- Xerox: Total Customer Satisfaction (Müşterinin Tam Tatmini)
- Ibm: Market Driven Quality (Pazarın Yönlendirdiği Kalite)
- Boing: Total Quality Commitment (Toplam Kaliteye Bağlılık)
- Coca Cola: Constant Pursuit of Excellence (Sürekli Mükemmellik Arayışı)
- Ricoh: Market In (Pazar İçeri)
- Telecom: Putting Customer First (Önce Müşteri)

3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Japonya’da Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı’ndan aldığı büyük hasarlarla çıkan Japonya, hem kamusal alanda hem de özel sektör düzeyinde çöken ekonomik sistemini onarmak, hızla kalkınabilmek ve uluslararası pazarlarda yeniden rekabete dahil olabilmek adına özellikle de süreçlerin iyileştirilmesiyle ilgili yenilik arayışına girmiştir. Bu arayışlar

sonucunda Japonya’da temel hedef, ucuz ve kaliteli mallar üretmek olmuştur. Bu temel hedefi gerçekleştirebilmek için gerekli olan iki unsuru (düşük maliyetler ve kalite) bir araya getirmek gerekmekteydi (Düren, 1990: 83).

Savaş sonrasında NATO ülkelerinin inisiyatifiyle kurulan “Kalite Güvence Sistemi”ne karşılık olarak 1946 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği’nin (JUSE) kurulmasına karar verilmiştir. Kaouro Ishikawa başta olmak üzere bilim insanları JUSE’nin organizatörlüğünü üstlendiği konferans ve seminerler düzenlemişlerdir. Seminerlere davet edilen önemli isimlerden birisi olan Amerikan Edward Deming, geliştirdiği istatistik ve kontrol yöntemlerini düzenlediği seminerler aracılığıyla Japonlara aktarmıştır (Peker, 1996: 202). Deming’in düzenlenen seminerlerin telif haklarını JUSE’ye devretmesi üzerine JUSE 1951’den itibaren seminer gelirlerini kullanarak “Deming Kalite Ödülü” ismiyle kalite hususunda yenilikler geliştiren işletmeleri motive etmektedir (Kavrakoğlu, 1992: 43-44). Bu çabaların karşılığı olarak da Japonya, toplam kalite yönetimi konusunda önde gelen ülkelerden biri haline gelmiştir. Japonya’nın sonraki yıllarda “kaizen” mantığıyla da anılacak olan bu başarısının arkasında kalite konusundaki eğitim ve seminerlerin, sosyal ve kültürel değerlerin ve korumacı politikaların rolü olduğu ifade edilmektedir (Karyağdı, 2001: 78).

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Avrupa’da Gelişimi

Sanayileşme çağının henüz başlarında özellikle Avrupa’nın batısındaki ülkeler üretimde sağlanan kalite hususunda lider durumdaydı. Kuzey Amerika’da Taylorizm benimsenirken o yıllarda Avrupa’da Taylorizmi ikame edecek bir sistem henüz benimsenmemişti. Bağımsız muayene ve test birimlerine ABD’de yüklenen sorumluluğa karşın Avrupa’da bağımsız mekanizmalara daha az 20. yüzyılın başlarında Avrupa’da firmaların kendi iç işleyişlerini karışmamak adına bir sistem oluşturulmasa da yüzyılın ortalarında, 1951 yılında İngiliz Verimlilik Konseyi kurulmuştur. Sonrasında 1988’de “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı” kurulmuş ve vakıf 1992 yılından itibaren işletmeleri teşvik amaçlı kalite ödülleri vermeye başlamıştır (Topal, 2000: 118) ve toplamda ise otuz iki kriterden oluşmaktadır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ayrıca örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini veya kalite hususunda

mükemmelliğe nasıl ulaşılabilirliğini değerlendiren EFQM modelini geliştirmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Modeli ya da EFQM Mükemmellik modeli olarak da bilinen model Avrupa’da ilk olarak on dört farklı firmanın (Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Sulzer, Bosch, Ciba-Geigy, Volkswagen, BT, KLM, Fiat, Philips, Elektrolux, Dassault) rekabet gücünü artırmak için kurulmuştur (Anastasiadou ve Zirinoglou, 2014: 143).

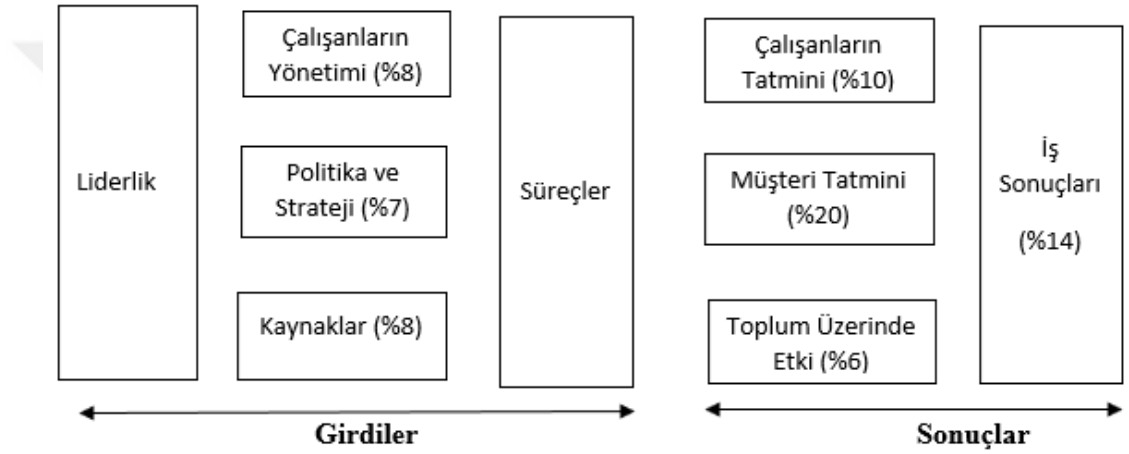
3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Gelişimi

TKY, dünyada öncelikle Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya’da gelişmiştir. Diğer ülkelerin işletmelerinin bunun ne olduğunu anlamaları ve uygulamaları biraz zaman almış, kalite çemberleri ve tam zamanında üretim gibi teknikler, TKY olarak adlandırılmış ancak daha sonra TKY kavramının daha geniş bir yönetim sistemi olduğu anlaşılmıştır (Yatkın, 2014: 90). Türkiye’de TKY, kalite kontrol çemberlerinin uygulanmasıyla başlamıştır. Bu konuda ilk büyük adım 1983 yılında atılmış daha sonra 1988 yılında ikinci büyük atılım da gerçekleşmiştir. Çalışanlarda kolektif ruhu geliştirme, iletişim problemlerini ortadan kaldırma, yeniden yapılanma çabaları, maliyetleri azaltmak, katılımcı bir ekip ortamı oluşturmak amacıyla yapılan bu çalışmalar, önceleri yabancı danışmanlar tarafından uygulamaya konulmuş, Şişe Cam, Efes Pilsen, Migros gibi işletmeler de bu uygulamalara öncülük etmişlerdir (Ertuğrul, 2014: 115).

Türkiye’de TKY anlayışı, 1980’li yılların başında büyük çaplı işletmelerde uygulanmaya başlasa da hem bilgi hem de alt yapı yetersizliğinden ötürü çalışma hayatına tam olarak girememiştir (Kıngır, 2013: 223). Türkiye’nin dışa açık büyüme modeline geçtiği bu yıllarda, uluslararası şirketler, danışmanlık şirketleri ve medyanın da sayesinde bilhassa TÜSİAD ve KalDer, ülkemizde TKY’nin yayılmaya başlamasında öncü rol oynamışlardır. 1991 yılında kurulan Kalite Derneği (KalDer), çağdaş kalite felsefesini benimseyen ve TKY’ni uygulayan veya bu konuda hazırlık yapan işletmeleri bünyesinde barındıran ve 2000 civarında üyesi bulunan bir dernektir (Parlak, 2017: 167). 1993 yılında Avrupa Kalite Ödül Modeli’nden esinlenerek oluşturulan ve her yıl düzenlenen TÜSİAD-KalDer Ödülü, toplam kaliteyi başarıyla

uygulayan işletmelere verilmektedir (Bolat, 2000: 99). Verilen bu kalite ödülünün amaçları arasında;

- İşletmelerin TKY konusunda özendirilmesi, teşvik edilmesi,
- Türkiye’de kalite algısının iyileştirilmesi, yükseltilmesi ve daha yaygın kullanılması,
- Kalite seviyesini uluslararası düzeye çıkarma ve bu ortamlarda saygınlık kazanmanın sağlanması olarak sayılabilir (Kilitçioğlu, 1993: 5).



Şekil 3. TÜSİAD KalDer Ödül Modeli

Kaynak: İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, Bursa, Dora Basım, ss. 407.

TÜSİAD KalDer Ödül Modeli, dokuz ana kriter ve otuz iki alt kriterden oluşmaktadır. Girdilerde beş, sonuçlarda ise dört kriter bulunmaktadır. Ödüle başvuran kuruluşlar, girdiler bölümünde yönetim sisteminin nasıl yürütüldüğünü anlatacaktır. Sonuçlar bölümünde ise kuruluşun faaliyetlerinden etkilenen tüm kesimler ayrı ayrı ele alınacaktır. Tüm çalışanlar çalışanların tatmini kriterinde, müşteriler müşteri tatmini kriterinde, toplum bir bütün olarak toplum üzerindeki etki kriterinde ve son olarak hak sahipleri ve paydaşlar ise iş sonuçları kriterinde tetkik edilmektedir (Efil, 2010: 408).

1970’lerin sonunda yaşanan ekonomik kriz sonrası ithal ikameci politikadan dışa açık büyüme politikasına geçen Türkiye’de, uluslararası rekabetten uzak kalmış Türk girişimcileri, bu ekonomik politikalar ile daha rekabetçi olmaya yönelmiştir. Bu rekabetçi ortam sayesinde verimliliklerini ve ürün kalitelerini artıran girişimciler

ulusal ve uluslararası piyasalarda yeni yönetim teknikleri benimsemişlerdir. Bu bağlamda söz konusu dönemde uluslararası yönetim tekniklerinde moda olan TKY'ni benimsedikleri söylenebilir (Özen, 2002: 8). Daha sonraları 1990'lı yılların başında özellikle yabancı ortaklı işletmelerle birlikte Türkiye'de yayılma imkanı bulmuştur (Ertuğrul, 2014: 114). Örneğin Sabancı Holding'e bağlı bir şirket olan Brisa, Japon Bridgestone şirketi ile birleşerek Brisa adını almıştır. Söz konusu Japon firmayla TKY tekniklerini uygulamaya başlayan Brisa, 1993 yılında TÜSİAD KalDer Kalite Ödülü'nü ve daha sonra 1996 yılında Avrupa Kalite Ödülü'nü alarak TKY tekniklerinin başarılı bir şekilde uygulanabileceğini göstermiştir (Özevren, 2000: 53).

TKY'nin Türkiye'de gelişmesinde önemli bir diğer husus ise ISO 9000 sistem standardının 1989'dan itibaren uygulanmasıdır. Alıcıya istediği kalitede ürünü üretirmeyi garanti veren bu sistem, müşteriye yönelik bir çalışmadır (Özevren, 1997: 31-32). Bunların yanı sıra, Türkiye genelinde TKY uygulamalarına yön vermek ve modern kalite anlayışını ülke geneline yaymak maksadıyla çeşitli örgütsel organizasyonları da görmekteyiz. Milli Kalite Konseyi bu organizasyonların ulusal düzeyde en kapsamlısıdır. 1991 yılında uluslararası standartlara uygun bir akreditasyon ve belgelendirme sisteminin kurulması amacıyla kurulan bu konsey, 1994 yılında Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyi adını almış fakat çeşitli sebeplerden etkin bir hal alamamıştır (Aykaç ve Özer, 2006: 191-192).

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ÖNCÜLERİ VE YAKLAŞIMLARI

Tarihsel gelişimi incelenen TKY'nin gelişmesinde ve tüm dünyaya yayılmasında W. Edward Deming, K. Ishikawa, J. Moses Juran, P. Crosby ve A. Feigenbaum gibi kalite öncülerinin önemli katkıları olmuştur. Bu isimler, geliştirdikleri teknikler ve metotlar ile TKY'nin oluşmasında ve şekillenmesi büyük rol oynamışlardır. İsmi zikredilen altı kalite uzmanı, kalite kontrol anlayışının endüstrinin gelişmesiyle birlikte değişmesi gerektiğini düşüncesindedir (Aytimur, 1993: 36).

4.1. W. Edwards Deming (1900 – 1993)

1900 yılında Amerika’da doğan ve 1921 yılında da Wyoming Üniversitesi’nden mezun olan William Edwards Deming, fizik mühendisidir. 1930-1946 yılları arasında ABD Tarım Bakanlığının Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarı’nda (USDA) istatistik ve matematik dersleri veren Deming, örnekleme ve farklı istatistik konuları üzerinde temel araştırmalar yapmıştır (Köksal, 2000: 33). Bugünkü Japon sanayisinin başarısı büyük ölçüde Deming’in felsefe ve yönetimlerine bağlıdır. Yaptığı çalışmalar Japonlar tarafından o kadar kabul görmüş ve etkili olmuştur ki 1951 yılından günümüze kadar ülkede her yıl “Deming Kalite Ödülü” verilmektedir (Kıngır, 2013: 130). Kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesi için istatistiksel proses kavramını oluşturup geliştiren Deming, bir başka kalite yönetim gurusu sayılan Juran tarafından daha sonraları Japonya’da verilecek olan eğitimlere mühim bir alt yapı hazırlamıştır (Çetin, 2015: 193).

Edward W. Deming’in Japonya’da verdiği konferans sırasında sarfettiği cümleler büyük önem arz etmektedir. Zira Deming şöyle söylemiştir: “Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz de dünya sizi yakalama konusunda uğraşacaktır” (Efil, 2010: 96). Deming’in yönetim felsefesinde çatışma yardımı ile yönetim yoktur. Olumlu işbirliği ile yönetim anlayışını benimseyen Deming, “ben kazanayım sen kaybet” anlayışı yerine herkes kazansın düşüncesini ortaya koymuştur. Bunların yanı sıra Deming, iç rekabet ortamında kişisel gayretlerin yerine ekip çalışmasının önemini vurgulamış, kaliteyi garanti altına almanın yolunun ekip çalışmasından geçtiğini savunmuştur (Yatkin, 2014: 12). Deming yazdığı kitaplarla da başta ABD ve Japonya olmak üzere tüm dünyada yankı uyandıran bir yönetim düşünürüdür. Kaleme aldığı kitaplar şunlardır:

- Simple Desing in Business Research, 1960
- Out of Crises: Quality, Productivity and Competitive Position, 1982.
- New Economic for Industry, Government and Education, 1993 (Ertuğrul: 2014: 104).

Deming, kalite olayının bir yönetim sistemi olarak algılanması gerektiğini savunmuş ve bu yönetim metodunu on dört maddede özetlemiştir (Pitman ve diğerleri, 1996: 102). Deming'in bu on dört ilkesi, bir işletmenin genel kalite standartlarından dünya standardına geçiş yapabilmesi için uygulaması gerekenleri açıklar. Bu ilkeler:

1. Uluslararası rekabet alanında tutunabilmek ve iş hayatında varlığını sürdürebilmek için ürün ve hizmetlerde kalite felsefesini sürekli hale getirmek gerekir.
2. Yeni bir kalite felsefesi öğrenilmeli ve bu felsefe, tüm yönetim kademelerinde benimsenmelidir.
3. Kalitenin sağlanması için muayeneye olan bağlılık azaltılmalıdır. Zira kalite, üretimin tüm aşamalarında gerçekleştirilmelidir.
4. İyi tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmelisiniz.
5. Üretim ve hizmet süreçleri sürekli olarak iyileştirilmelidir.
6. Eğitimin kurumsallaşması gerekmektedir. Meslek eğitimi, kalite ve iş geliştirme eğitimleri kurumsallaştırılmalıdır ki işçiler işlerini nasıl yapacaklarını daha iyi bilsinler.
7. Yönetim kadroları liderlik formasyonunu geliştirmeli ve TKY kültürünü işletmeye yerleştirmek için gerekli olan sistem ve stratejileri oluşturmalarıdır.
8. İşletme içinde korku kültürü hakim olmamalıdır. Korkunun olmadığı yerde herkes daha etkili çalışır.
9. Departmanlar arasında iletişim ağı ve bilgi akışı sağlanmalı, tasarım, üretim, satı ve araştırma ekip halinde yapılmalıdır. Kısaca departmanlar arasındaki duvarlar yıkılmalıdır.
10. Kalite konusunda çalışanları zorlayacak sloganlar ve sayısal hedeflerden vazgeçilmelidir. Bu gibi söylemler verimliliğe olumsuz yansımaktadır.
11. Çalışanlar bu sayısal hedef ve kotalara göre değerlendirilmemeli, aksine kaliteyi sağlamak adına cesaretlendirilmelidir.

12. İşçilerin, mühendislerin ve yöneticilerin işinden gurur duymasını önleyen durumların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

13. Kişisel geliştirmeye yönelik çalışmalar desteklenmeli ve sürekli hale getirilmelidir. Çalışanlar, kendilerini geliştirme konusunda teşvik edilmelidir.

14. Değişimi gerçekleştirmede kurumdaki herkese görev verilmeli, çalışmalara herkesin katılımı sağlanmalıdır (Yatkın, 2014: 9-11).

Deming'in yönetim felsefesini oluşturan bu on dört ilke klasik ilke tabularını tamamen yıkacak niteliktedir. Zira Deming, klasik kalite yönetim felsefesinde kabul görmüş olan "kalite pahalıya mal olur" ilkesinin aksine, kaliteye düşük maliyetlerle de ulaşılabilir fikrini ortaya atmıştır. Yine klasik şirketlerde benimsenmiş olan kusurların işçilerden kaynaklandığı fikrini reddeden Deming, kusurların çoğunun sistemin ürünü olduğunu ileri sürmüştür. Klasik şirketlerde kabul edilen imalat sürecinin optimize edileceği düşüncesine tamamıyla karşı çıkan Deming, süreçlerin hiçbir zaman optimize edilemeyeceğini ancak ve ancak geliştirilebileceğini iddia etmiştir. Korkunun felaketlere yol açtığını, insanlara işlerinde emniyet hissi verilmesi gerektiğini düşünen Deming, insanlara meta muamelesi yapılmasına karşı çıkmıştır (Kıngır, 2013: 131-132).

Bilinmelidir ki Deming, ne kalite kontrolü ne de toplam kalite kontrolü anlayışını getirmiştir. Bu anlayışlar 1920'lerde Bell Laboratories ve 1950'lerde General Electric şirketlerinde araştırılmış ve geliştirilmiş kavramlardır. Deming'in önem arzettiği husus ise işletmelerin tüm unsurlarında kalite peşinde olmasıdır. Üretilen mal ve hizmetlerin ne durumda ne maliyetle üretildiği, nasıl satıldığı, yöneticilerin işgörenlere nasıl davrandığı gibi konular Deming'in üzerinde durduğu asıl önemli hususlardır (Kıngır, 2013: 130). Deming ve takipçileri, geliştirdiği yöntemlerin hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanabileceğini düşünmekteydi. Laurie Broedling, Deming'in ilkelerini ABD Donanmasına adapte etmeye çalışmış ve bu adapte sürecinde orduda uygulanan sisteme genel olarak "Toplam Kalite Yönetimi" adını vermiştir. Deming bu ifadeyi daha önce kullanmamıştır (Walton, 1990: 15). Deming, hayatı boyunca birçok ödüle layık görülmüştür. Deming'e, 1956 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği tarafından

“Shewhart Madalyası”, 1983 yılında Amerikan İstatistik Kurumu tarafından “Samuel S. Wilkins Ödülü”, 1987 yılında ABD Başkanı Ronald Reagan tarafından “Ulusal Teknoloji Ödülü”, 1988 yılında ise Ulusal Bilimler Akademisi tarafından “Üstün Bilim Adamı Ödülü” verilmiştir (Özer, 2013: 130).

4.2. Joseph Moses Juran (1904 – 2008)

New York Üniversitesi öğretim üyesi olan Juran, Western Electricity Company’de müfettişlik görevini de icra etmiştir. Ayrıca Juran Enstitüsü’nün de kurucusu ve başkanıdır (Çetin, 2015: 191). Juran’ın Kalite Kontrol El Kitabı, Kalite Planlaması ve Kalite Liderliği adında üç kitabı bulunmaktadır (Ertuğrul, 2014: 106). Juran, kalite yönetimi felsefesinin üç esas adımdan geçtiğini ve bu üç temel aşamanın planlama, kontrol ve iyileştirme olduğunu savunmuştur (Parlak, 2017: 16).

TKY’nin en temel zorunluluğu olan planlama, hedeflere ulaşmak adına en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme sürecidir (Tosun, 1990: 199). Juran’a göre kaliteyi planlamak; müşteri beklentilerinin ölçülmesiyle başlar. Beklentilerin ölçülmesi için öncelikle müşterilerin kim olduğunun belirlenmesi ve buna mukabil müşteri ihtiyaçlarının ortaya konması gerekir. Daha sonra müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünün özellikleri geliştirilerek mevcut süreç yeterliliklerinin bir sonraki hedefe uygunluğunun sorgulanması gerekmektedir (Yatkın, 2014: 13). Kalite planlaması yapılırken bazı eksikliklerin çıkması ve bundan dolayı birtakım kayıplarla çalışılması işin doğasında vardır. İşte bu noktada işlerin daha kötüye gitmemesi için yapılması gereken şey kalite kontroldür (Tozluyurt ve Şenel, 1994: 325). Kalite kontrol süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar kalite performanslarının incelenmesi, incelenen performanslarının hedeflenen kalite ile karşılaştırılması ve bu karşılaştırma sonucunda oluşan fark üzerinde çalışılmasıdır (Yatkın, 2014: 13). Kalite iyileştirmesinde ise amaç gerçekleşen performansı, planlanan performanstan daha üstün hale getirmektir (Çetin, 2015: 192).

Juran’a göre kalite; şirketin tüm fonksiyonlarını ilgilendiren ve yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır. Üst yönetimden başlayarak şirketin en alt kademesindeki işgörenlere kadar kalite eğitimleri yapılmalıdır (Goetsch ve Davis, 1997: 486).

4.3. Philip B. Crosby (1926-2001)

Philip B. Crosby, kariyerine 1952 yılında Crosby şirketinin imalat departmanında başlamış ve daha sonra Persing füzeleri projesinin kalite direktörü olarak dikkatleri üzerine çekmiştir. 1979 yılında kaleme aldığı “Kalite Ücretsizdir” adlı kitabıyla üne kavuşan Crosby, işletmelerdeki her süreçte kusur seviyesinin yüksek olduğunu ve bunun önlenmesi amacıyla işletmelerin kendilerini sıfır hata hedefine götürecek programlar oluşturması gerektiğini savunmuştur (Ertuğrul, 2014: 109-110). Kaliteyi ihtiyaçlara uygunluk ve sıfır hata olarak tanımlayan Crosby, kalite sistemini de kalitesizliği önleme olarak tanımlamıştır (Parlak, 2017: 19-20). Crosby, mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört yönetim maddesini şu şekilde ifade etmektedir (Ertuğrul, 2014: 110):

- Kalite mükemmellik değil, ihtiyaçlara uygunluktur. İhtiyaçların ne fazla ne de eksik değil tam olarak karşılanması gerekmektedir. Bu sayede işletmeler, müşterinin beklentilerini anlama üzerine odaklanarak bu beklentileri karşılamaya yönelmektedir.
- Kalite başarı standardı, “sıfır hata prensibidir”. Crosby’nin bakış açısı, sıfır hayat kaybını hedefleyen bir cerrah veya sıfır kazayı hedefleyen bir havayolu şirketi gibi hatanın hiçbir şekilde kabul edilemezliğini ifade eder.
- “Kalite, kalite maliyeti ile ölçülür, sayısal değerlerle veya oranlarla değil” anlayışını savunan Crosby, işletmelerdeki uygunsuzluğun maliyetinin, eğitim ve hataları ortadan kaldıracak birimlere yapılması gerektiğini savunmaktadır.
- Kaliteyi yakalamada denetim değil, önleyici yaklaşım esas alınmalıdır.

İlk üretimde mükemmeli gerçekleştirmek olan sıfır hata yaklaşımını literatüre kazandıran Crosby, bu yaklaşımın etkili bir program çerçevesinde uygulanabilmesi için on dört basamaklı kalite iyileştirme programı ile düşüncelerini özetlemiştir (Pekdemir, 1994: 16):

1. Yönetimin kendini bu felsefeye adanması,
2. Kalite iyileştirme ekibinin kurulması,
3. Kalitenin ölçülmesi,

4. Kalite maliyetlerinin hesaplanması,
5. Kalite bilincinden yönetici ve tüm çalışanların haberdar olması,
6. Kalitenin iyileştirilmesi amacıyla düzeltici eylemler yapılması,
7. Sıfır hata programının uygulanması için bir komitenin kurulması,
8. Yöneticilerin eğitilmesi,
9. Sıfır hata günü belirlenmesi,
10. Hedeflerin belirlenmesi,
11. Çalışanların hatasız çalışmalarını engelleyen her sorunun tespit edilmesi,
12. Çalışanların ödüllendirilmesi,
13. Kalite konseyinin kurulması,
14. Programın sürekli olarak yeniden uygulanması.

4.4. Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Kalite kontrol çemberlerinin babası olarak bilinen Kaoru Ishikawa, 1915 yılında Tokyo’da doğmuş, 1939 yılında Tokyo Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946 yılında itibaren Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği’nde (JUSE) ve farklı sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü tekniğini anlatmıştır (Yatkın, 2014: 16). 1952’de Deming ödülünü alan Ishikawa, 1972’de American Society for Quality Control’un büyük ödülünü, 1977’de Japon Hükümeti tarafından verilen Blue Ribbon Medal Ödülü’nü ve 1983’te de yine American Society for Quality Control (ASQC) tarafından verilen Shewart Medal Ödülü’ne layık görülmüştür (Özevren, 1998: 15). II. Dünya Savaşı sonrası, sanayisi ve alt yapısı büyük zararlar görmüş olan Japonya, ülkenin yeniden inşası için Amerika’dan birçok akademisyen ve uzmanı davet etmiştir. Deming ve Juran gibi kalite guruları, yeniden yapılanma için konferanslar vermişlerdir. Ishikawa ise yurtdışından salt ithal edilen Amerikan işletme ve uygulamalarının Japonya’ya bire bir uymadığını düşünmüş, Amerikan üretim teknikleriyle Japon üretim ve işletme kültürünün sentezine dayalı bir görüşü savunmuştur (Şimşek, 2007: 66). Kalite kontrol

emberlerini ilk öneren kiři olan Ishikawa, kalite kontrol çemberlerinin (alıřma takımları), kalite problemlerini çözmede önemli bir rol oynadıđını dūřunmūřtır. İřletmelerin temel dinamiđi olan kalite çemberleri, sūrekli yenilik ve geliřim arayıřı içerisindedirler. Bundan dolayı kalite kontrol çemberleri, diđer ūlke iřletmelerine karřın Japon iřletmelerinin elindeki būyūk bir gū olarak grūlmektedir (Gūnaydın, 2002: 111). Toplam kalite yönetimi kavramını, en ekonomik dūzeyde, en ergonomik ve alıcıyı her zaman mutlu eden kaliteli bir ūrūnū geliřtirmek, dizayn etmek ve ūretmek olarak tanımlayan Ishikawa, bunun için iřletmelerin tepe yönetiminin her kalite sūrecinde kontrole katılmaları gerektiđini savunmuřtur (Yatkın, 2014: 21).

İřletmelerin kalite ile problemlerini çözme konusunda sebep-sonuç analizi tekniđini kullanmalarını öneren Ishikawa, istatistiksel metotları iřletmede çalıřan kiřilerin dūzeylerine göre tasnifleyerek uygulanmasının mūmkūn olduđunu savunmuřtur (Parlak, 2017: 15). İřletmelerdeki tūm çalıřanların kolayca öğrenip uygulayabileceđi teknikler arasında olan neden-sonuç diyagramı, Ishikawa tarafından geliřtirilen bir tekniktir. TKY literatūrūnde “Ishikawa Diyagramı” olarak da bilinir (Ertuđrul, 2014: 109). Hiyerarřik bir tasnif olan bu yöntem řu hususlardan oluřmaktadır (etin, 2015: 204):

1. Aşağıda sıralanan yedi teknik, işletmedeki tūm çalışanların kolayca öğrenip uygulayabileceği tekniklerdir. Bunlar;

- Neden-sonuç diyagramı,
- Pareto diyagramları ve analizleri,
- Stratifikasyon,
- Histogramlar,
- Proses kontrol şemaları,
- Dağılım diyagramları,
- Kontrol listeleridir.

2. Hipotez testi ve örneklem gibi teknikler ise işletmelerde kalite uzmanları ve yöneticiler tarafından kullanılabilecek tekniklerdir.

3. Saha araştırması ve Taguchi metotları gibi teknikler ise işletmelerdeki danışmanlar ve kalite uzmanları tarafından kullanılabilecek tekniklerdir. Çünkü bu teknikler, ileri seviye sorun çözme araçlarıdır.

4.5. Armand Feigenbaum (1922-2014)

1922 yılında doğmuş, 2014 yılında ise aramızdan ayrılan Amerikan vatandaşı Feigenbaum, lisans eğitimini Union College, lisansüstü eğitimlerini ise Massachusetts Institute of Technology’de tamamlamıştır. 92 yıllık yaşamında hem akademik ve hem de sektörel düzeyde “kalite” üzerinde çalışmıştır. 1958 ve 1968 yılları arasında faaliyet gösteren “General Systems” adlı bir işletme kurmuş ve bu şirketin imalat operasyonları ile bizzat kendisi ilgilenmiştir. Öte yandan Deming, Juran, Shewhart ve Edwards tarafından 1946’da kurulan Amerikan Kalite Derneği’nin 1961 ve 1963 yılları arasında başkanlığını yürütmüştür.

A.V. Feigenbaum, ilk olarak aslında örgütsel etkililik konularına eğilmiş ve hem çalışan hem de yönetici olarak sektörün içinde olduğundan bu konular hakkındaki yaklaşımlarını “Industrial Quality Control” dergisinde yayınladığı bir makaleyle açıklamıştır. Kavramsal olarak toplam kalite yönetimini ileri süren ilk isimdir. Kalite kavramını ise “kullanılan ürün veya hizmetlerin tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayan pazarlanabilir, üretim ve onarım özelliklerinin toplamıdır” diye tanımlamıştır (Peker, 1993: 201). Feigenbaum (1961)’a göre kalite kavramı yalnız başına yüksek kaliteyi ifade etmemektedir. Ona göre kalite, müşterinin istediğine cevap olarak üretici tarafının sağladığı standarda uygun olmak durumu veya değişmeyen yakınlıktır. Kalitenin, örgütün tüm bölümlerine entegre edildiği, çalışan ve yöneticilerin tamamının sorumlu olduğu fikrini savunmuş ve kalitenin kontrol kısmına önem vermiştir (Reid ve Sanders, 2015: 46). Buradan hareketle Feigenbaum’a göre kalite en iyi durumu sağlamak değil, müşteri ve maliyet odaklı en iyi elde etmektir. Sağlanacak kalitenin kontrolünün ise aşağıda sıralanan dört aşamayla yapılabileceğini ifade etmektedir:

- Kalitenin standardını belirlemek,
- Belirlenen standartlara uygunluğu kontrol etmek,
- Standart seviyesi aşıldığında aksiyon almak,

- Standartların geliştirilmesi adına çalışma yapmak.

Geleneksel olarak kaliteyi artırmak adına kullanılabilecek araçları (istatistik, eğitim ve motivasyon) kendisi de kullanmış fakat bu araçların etkililiği hakkında çeşitli eleştirileri dile getirmiştir. Kalitenin yalnızca bireysel ve gruba dayanan araçlarla değil bütüncül araçlarla sağlanabileceği görüşünü savunmuştur. 1957 yılında tamamladığı doktora eğitimi devam ederken “Total Quality Control” adlı kitabını yayınlamıştır. Kitapta, ilk kalite maliyet modeli olan PAF (Prevention-Appraisal-Failure) modeline yer vermiştir. Model, kalite maliyetlerinin kategorize edilmesi hususunda halen üretim ve hizmet işletmeleri tarafından kullanılan en yaygın modellerden birisidir (Goulden ve Rawlins: 200). Modelde yer alan ve temelde uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri olarak ifade edilen kalite maliyetleri aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 2. Uygunluk ve Uygunsuzluk Maliyetleri

UYGUNLUK MALİYETLERİ	UYGUNSUZLUK MALİYETLERİ
Önleyici Maliyetler	İşletme içi başarısızlık maliyetleri
Ölçme ve değerlendirme maliyetleri	İşletme dışı başarısızlık maliyetleri

Kaynak: Peter E.D. Love, Zahir Irani, “A Project Management Quality Cost Information System for the Construction Industry” **Information & Management**, (40), 2003, ss.650.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE AHİLİK TEŞKİLATI ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde TKY ve Ahilik Teşkilatı; iş ahlakı, disiplin, rekabet, yönetim, hiyerarşi, liderlik, denetim, eğitim, örgüt kültürü, kalite kontrol ve standardizasyon, sıfır hata, verimlilik, sosyal sorumluluk, inovasyon, tüketicinin korunması, müşteri memnuniyeti ve markalaşma konuları üzerinden karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

1.1. İş Ahlakı Anlayışı

Ahlak, bir topluma ait bireylerin aralarındaki iletişimi düzenleyen kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir (Vatandaş, 2010: 66). Dolayısıyla ahlaki bir sistem olmadan toplumda bir düzen tesis etmenin güç olduğu kabul edilmektedir. Bahsi geçen düzenin tesisi toplumun tüm alanlarında ahlaki yaklaşımı gerektirmektedir. Aksi halde toplumun bir alanından doğan zaafiyetin diğer alanlarda da çöküntüye kolaylıkla sebep olacağı iddia edilmektedir (Aktan, 2011: 67). Öyleyse denilebilir ki ahlak, doğru olanı aramak ve eylemlere yansıtmak demektir. Toplumu bu derecede kuşatan bir olgunun çalışma hayatından bağımsız olması mümkün değildir. Çalışma yaşamı cihetiyle ahlak “iş ahlakı” olarak ele alınmakta ve çalışmaya karşı toplumun tavrı anlamını ihtiva etmektedir. İş ahlakına kültürden kültüre değişen çeşitli anlamlar yüklendiği bilinmektedir. Japonya gibi bazı toplumların kültürlerinde çalışmak yaşama amaçlarındandır. Ancak bazı ülkelerde çalışma olgusunun önünde dinlenme ve eğlence yer alabilmektedir (Kurtuluş, 2005: 739). Ancak ne anlama gelirse gelsin çalışma hayatında iş ahlakının birleştirici ve teşvik edici bir lokomotif olduğu gerçeği yadsınamaz (Gök, 2009: 552).

İş ahlakının kadim kökleri incelendiğinde karşımıza çıkacak ilk kurumlardan biri Ahilik Teşkilatı’dır. Çünkü Ahiliğin paylaştığı ortak kültürün içerisinde yer alan kınama, ideal tavır, iş birliği gibi kavramların merkezinde iş ahlakı vardır. Ahilikte üretim bencil güdülerle değil toplumun kalkınması için, adalet gözetilerek yapılmaktadır. (Öztürk, 2002: 9). Elbette bu anlayış yalnızca teşkilat bünyesinde var olan bir bakış açısı değil toplumun kültürel dinamiklerinin de bir ürünüdür.

Dolayısıyla Ahiliğin iş ahlakının temelleri Türk-İslam kültüründedir. Bu sebeple Ahilikte çok çalışmak, geçimini helal yolla (dürüstçe) kazanmak, tembelliğe mahal vermemek önem arz etmektedir. Bu sebeple kaliteli hizmet Ahilik Teşkilatı için merkezi konumdadır. Çalışma azminin önemli olduğu kadar tevekkülün de önemli olduğunu belirtmek gerekir (Yücel ve diğerleri, 2019: 199). Ayrıca bilgelige hayli önem atfeden Ahiler için bilgi ve eğitim çok önemlidir. Bu iki kavram iş ahlakında Ahiliğin en temel iki ilkesi olarak ifade edilmektedir (Özden, 2017: 50).

Ahilikte iş ahlakı Türk-İslam kültürünün sentezinde bilgelik, dürüstlük, çalışkanlık, kaliteli hizmet kavramları tarafından örülmüş bir kavramdır. Ahilik, günümüz kapitalist ruhundan çok farklı olarak insanı merkeze almaktadır. Adil, hilesiz, yalansız, zulümsüz, insana saygılı, topluma faydalı olma üzerine kurulu bu sistemin iş ahlakı da bu çerçevede olmalıdır. Dolayısıyla Ahilikte de üzerinde önemle durulan bu hususların temelinin İslam'a dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır (Ustaahmetoğlu, 2019: 247).

Günümüzde içinde yaşanan küresel şartlar, çok uluslu yapıya bağlı olarak şirketlerde kültürel çeşitlilik doğurmuştur. Ayrıca artık postmodern yaşam tarzı insan haklarının fazlasıyla önemsendiği bir yapıdadır. Demokrasi talepleri, yönetime katılma modelleri gibi günümüz toplum yapısına has özellikler şirket yönetimlerini de etkilemektedir. Küresel çevre kirliliği gibi sorunlar şirketleri buna duyarlı olmaya mecbur bırakmaktadır. Elbette iletişim araçlarının artık çok güçlü kullanılır hale gelmesi sebebiyle şirketler tarafından yapılan küçük hataların maliyeti büyük olabilmektedir. Buna binaen şirketlerde iş ahlakına özen gösterilmesi artık mecburi nitelik kazanmıştır. Kaldı ki iş ahlakı çalışanların verimliliğini, işe aidiyetini arttıran, çalışma koşullarını iyileştiren bir özelliğe de sahiptir (Doğan, 2009: 187).

TKY açısından iş ahlakı tüm bunlar göz önünde bulundurularak denebilir ki kamunun işletmeleri ahlaki davranmaya mecbur bırakması, profesyonel yönetim anlayışının bunu gerektirmesi, toplum ihtiyaçları, sosyal sorumluluğun artan önemi, organizasyon yapılarındaki değişim gibi sebeplerle fazlasıyla önemli hale gelmiştir (Özgener, 2014: 126). Zaten TKY anlayışının hedefi, müşteri beklentisi doğrultusunda hizmetin kaliteli ve verimli şekilde sunulması felsefesiyle şekillenmektedir (Aktan,

2012: 236). Dolayısıyla iş ahlakı bu amaca hizmet eden başat bir faktör olarak TKY'nin üzerinde durduğu önemli hususlardan olmalıdır. Günümüz işletme politikaları da bunun böyle olduğunu göstermektedir. Ancak Ahilik Teşkilatı ve TKY'nin iş ahlakına bakış açıları arasında belirtilmesi gereken fark ahlakın içselleştirilme durumudur. Ahilikte iş ahlakı temel bir hüviyette olup teşkilatın yapısında içselleştirilmiştir. Ancak TKY'de, müşteriden gelen talebe göre şekillenen eklemeli bir yapıdadır.

1.1.1. Disiplin

TKY için en önemli otoritelerden biri olan Deming, TKY'deki disiplin anlayışını özetleyecek bazı özelliklerden bahsetmiştir. Bu özellikler disiplin anlayışıyla ilişkileri de belirtilerek şu şekilde sıralanabilir (Akdağ, 2005: 163):

- Kalite ürünün bir parçası haline getirilmeli ve kontrole dayalı kaliteli üretim anlayışından vazgeçilmelidir. Kontrole dayalı olmayan bir üretim, üretimi gerçekleştiren işçiler üst düzey disiplinle çalışmalarını gerektirecektir.
- Örgüt içinde korku yok edilmeli ve çalışanların etkinliği üzerinde durulmalıdır. Böylesi bir örgüt kültürü disiplinin içten gelen bir yeti olmasını gerekli kılmaktadır.
- İş standartları, hedefler, sayısal ifadelerle ölçülen yeterliliklerden vazgeçilmeli, yerine liderlik uygulamasına geçilmelidir. Bu şartlar ile düzenlenen bir çalışma senkronize ve birbirini teşvik içeren bir disiplinle gerçekleşebilir.
- İşyerinde sıkı bir eğitim ve süreklilik arz eden kendini geliştirme programları uygulanmalıdır. Kaizen olarak da ifade edilen bu dinamik süreç disiplinin aktif ve güçlü olmasını gerektirmektedir.

Görüldüğü üzere TKY, grup çalışması odaklı, sürekli eğitim ve kendini geliştirme hedefini bünyesinde barındıran dinamik bir sistemdir. Genel bir amaca motive olmuş ve iş arkadaşlarıyla uyumlu olmayı gerekli kılmaktadır (Yıldırım, 2002: 192). Dolayısıyla disiplin böyle bir sistemin olmazsa olmaz özelliği olup yaptırımla zorunlu kılınan olmaktan çok kendiliğinden gerçekleşen bir unsurdur.

Ahilik'te disiplin hususu tıpkı TKY'de olduğu gibi anahtar bir konuma sahiptir. Ahilik Teşkilatı'nın toplum için üretim adalet gözetilerek patlatırma/tüketim

anlayışının bir uzantısı olarak kendi içerisinde bir otokontrol sistemiyle disiplininin sağlandığı görülmektedir. Öncelikle esnafın işyeri açabilmesi için bir ustanın yanında disiplininin ispat etmesi ve ustalığı hak etmesi gerekmektedir. (Öztürk, 2015:8) Ahilik Teşkilatı'nda usta olmak sıkı disiplinli bir eğitimden geçmek demektir. Ayrıca bir ahinin tembel olması mümkün değildir. Ahilik felsefesine göre bir Ahi tembel ve işsiz olmaz. Teşkilatın örgüt yapısı içerisinde dereceleri aşarken geçilen imtihanlar, şartlar ile dürüst ve disiplinli olması beklenmektedir. (Tarus, 1947:46) Görüldüğü üzere TKY ve Ahilikte disiplin kavramı, her ikisinde de var olan sürekli eğitim ve sorumluluk, terfi anlayışları gibi ortak hususların da bir ürünü olarak önemli bir yere sahiptir. Ancak ifade edilmelidir ki Ahiliğin disiplin anlayışı daha kolektif nitelikteyken, TKY'de daha ferdi bir disiplin anlayışı söz konusudur.

Ahilik İslam ile hemhal olmasının bir sonucu olarak çalışmak, ibadet ve dürüstlüğü senteziyle oluşmuş bir teşkilattır. Çalışmak Ahiler için tıpkı ibadet gibi yerine getirilen, İslam ahlakına uygun şekilde icra edilen bir eylemdir. Ahilerin hasletleri incelendiğinde hadislerde övülen nitelikte oldukları görülecektir (Sancak, 2010: 12). “Hiçbir kimse, kendi elinin emeği ile kazandığından daha hayırlı bir lokma asla yiyemez.” (Buhari, II: 9), “İnsanın yiyip içtiklerinin en hayırlısı, bereketli ve helal olanı; çalışıp kazanarak elde ettiğidir.” (İbn Mace, II: 723) hadisleri de İslam'ın çalışma anlayışını ortaya koymaktadır.

1.1.2. Rekabet

Rekabet, alıcı ve satıcıların serbest piyasa ekonomisi koşullarında serbestçe fiyatı ve üretimi belirleyebiliyor olmaları sonucu doğan çekişme, yarım hali olarak açıklanmaktadır. Aynı amaca ulaşmak isteyen kişilerin çabası piyasa ekonomisi şartlarında yarışma haline dönüşmektedir. Serbest piyasa ekonomisi ile rekabet arasında olan bu ilişki günümüzdeki anlamıyla rekabetin kapitalist bir anlam içerdiği ortaya koymaktadır. Rekabet olgusu elbette ki modern bir icat olmaktan uzaktır. İnsan var olduğundan beri var olan bir olgudur. Ancak günümüz anlamında rekabetin kapitalizmle ortaya çıktığı ifade edilebilir (Uray, 2010: 207).

Sanayi devrimi ile birlikte insanların tüketim eğilimlerinde değişme yaşanmış ve artık daha fazla tüketim eğilimi görülmüştür. Günümüzde toplumlar tüketim

toplumları haline dönüşmüştür. İnsanın daha fazla tüketiyor olması işletmeleri daha fazla üretim yapma mecburiyetiyle baş başa bırakmıştır. Ancak burada belirtilmesi gereken husus, genel kabul daha fazla üretime karşılık tüketim yapıldığı olsa da sömürgeci anlayış ve modern ilerlemeci paradigma sebebiyle daha fazla üretim yapılması ve bunun etkin pazarlama ile tüketime zorlanması da üzerinde durulmaya değer bir ihtimaldir. Ancak talepteki niteliksel değişikliğin kaliteli ürün ve hizmet beklentisini doğurduğu aşikar bir gerçektir. 20. yy.ın ikinci yarısından itibaren pazarın, bir başka deyişle arz ve talebin yapısındaki değişiklikler küreselleşme ve sert rekabet içeren yeni bir döneme sebep olmuştur. Kuruluşlar daha dinamik yapılarla kendi sınırlarının ötesine geçmiş ve üretim, rekabet gibi kavramlar anlam başkalaşımı geçirmiştir. Bilgi çağı, esnek, dinamik ve yeniliğe açıklık çağıdır. Pazarlarda rekabet artık yoğun, sert ve yok edici şekilde görülmektedir. Bahsi geçen yeni dönemin başarılı kuruluşları incelendiğinde TKY yaklaşımını benimseyen işletmelerle karşılaşılmaktadır. Bu işletmelerin anlayışı sanayi devriminden farklı olarak yüksek kar düşük maliyet değil yüksek kalite yüksek hız ve düşük maliyettir. Değişen ortam ve rekabet şartlarında ayakta kalmak yüksek kalite ile ilişkilendirilmiştir. Bu anlayış rekabete dayalı ve müşteri odaklı bir Pazar inşa etmiştir. Kar ölçütü yerini kaliteye bırakmıştır. Dinamik bir piyasada rekabet üstünlüğünün ancak kaliteli ürün ve hizmetle sağlanacağı ifade edilmektedir. Özetle denilebilir ki TKY’de rekabet kalite ile sağlanmaktadır. Bu rekabet gücünü ise üretim maliyeti, kalite ve standartlara uygunluk, nitelikli işgücü, AR-GE faaliyetleri, pazar payı gibi unsurlarla tayin edilmektedir (Ertuğrul, 2014: 353-359).

Ahilik tasavvufi bir anlayışın iktisadi ve sosyal alanlarda tahakkuk etmesidir. Rekabete de bu bakış açısıyla bakmaktadır. Ahilikte “biz” algısı çok önemlidir. Ahi Evren’in “Hak ile sabır dileyip bize gelen bizdendir. Akıl ile ahlak ile çalışıp bizi geçen bizdendir.” Cümlesi bu biz algısını ve rekabete bakış açısını açıkça ortaya koymaktadır. Ahilik felsefesinde her şey bütünün bir parçası ve “asıl” olan Yaratıcının yansımasıdır. Halka hizmet ise aynı zamanda Yaradan’a hizmettir. İnsan ancak insana yaraşır şekilde davranış sergiler ve tüm varlığa edeple muamele eder. Bu bütüncül yapı teşkilatın rekabet dahil tüm ekonomik süreçlerini yöneten temel ahlaki prensiptir. Rekabetin temelinde yer alan “yüksek kar ve düşük maliyet” algısı Ahilikte yerini

“mükemmel insan ve mükemmel topluma ulaşma “gayesine bırakmaktadır (Örs, 2016: 67). Kaldı ki modern iktisat homoeconomicus prototipiye insanı akılla kaim bir varlık olarak varsaymakta ve bu insanın yaşadığı yeryüzündeki kaynakları da sınırlı kabul etmektedir. Ancak Ahilik anlayışı İslam ile inşa olduğundan ne insan akıldan ibaret ne de kaynaklar sınırlıdır. İnsan da yeryüzü kaynakları da Yaradanın rahmetidir ve rızık Allah’tandır.

Ahilikteki bu anlayış sebebiyle günümüzdeki şekliyle rekabet araçlarının yasaklandığı görülmektedir. Ayrıca helal kazanç asıl gayedir. Esnaf için kendisini ve ailesini ya da yakınlarını geçindirecek kadar kazanması kafidir. Mal biriktirme hoş karşılanmamaktadır. Bu anlayış da tıpkı diğerleri gibi İslam’dan gelmektedir. Aslolan biriktirmek değil infak etmek, paylaşmaktır. Bu sebeptendir ki siftah eden esnaf gelen müşteriyi siftah etmemiş olan meslektaşına yönlendirebilmektedir. Ayrıca dünya malına ahireti unutturacak kadar meyletme hırsı Ahilik’te yasaklanmıştır. Dolayısıyla rekabet ancak mal ve hizmetin daha mükemmel üretilmesi noktasında yaşanmaktadır (Ekinci, 2017: 43-44).

Görülmektedir ki gerek TKY gerekse Ahilikte mükemmel mal ve hizmet üretmek sebebiyle rekabet önemlidir. Ancak TKY’deki rekabet üstünlüğü yarışı Ahilikte söz konusu değildir. Ahiliğin “biz” algısı yarışa karşı bir duruş sergilemekte ve topyekun bir kalkınma hedeflemektedir. TKY’de ise zaten yapısal olarak her işletme tekil değerlendirilmekte ve karını maksimize önem arz etmektedir. Her ne kadar kar yerini kaliteye bırakmıştır dense de kaliteli ürün arzının temel sebebi piyasada var olmaya devam edebilmek ve kar etmektir. Ancak Ahilik’te karın maksimizasyonu değil rızkın temini ve paylaşımı önemlidir.

1.2. Yönetim

Bir toplumun en küçüğünden en büyüğüne tüm örgütlerindeki yönetim anlayışlarının o toplumun kalkınmasında büyük rolü olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim bir örgütün bulunduğu ve varacağı yeri tayin eden anlamını ifade etmektedir (Güçlü, 2003:63) TKY’nin yönetim anlayışı işletme açısından iç ve dış tüm unsurları göz önünde bulundurarak ve kaynakları etkin kullanarak kaliteli mal ve hizmet

retmek zerine kuruludur. Bu yönetim anlayışının kavramsal dayanakları şu şekilde özetlenebilir (Parlak, 2017: 30):

- Müşteri Odaklılık: Müşteri davranışları örgütün hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığını belirleyen temel unsur olduğundan kalite düzeyini de belirlemektedir.
- Çalışanların etkin katılımı: Çalışanlar ortak hedef için senkronize şekilde çalışırlar. Dolayısıyla takım ruhuyla çalışarak kendilerini yönetmektedirler.
- Süreç merkezli düşünme: Yapılan her işin bir süreç olarak algılandığı yönetim anlayışında müşteri memnuniyetine göre süreç değişikliğine gidilmektedir
- Sistemin bileşenlerinin entegre olması: alışan, müşteri ve diğer paydaşların beklentileri iletme içerisinde uyumlu hale getirilmektedir.
- Yönetimde stratejik ve sistematik yaklaşım: kaliteyi hedefleyen stratejik bir planlama yapılmaktadır
- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi: TKY'nin dinamik bir yapılanma olmasını sağlamaktadır.
- Gerekçeli verilerle karar verme: geçmiş uygulamaların verilerinin yorumlanmasıyla gelecek öngörüsüne ulaşılmaktadır.
- İletişim: işletmede etkin bir iletişim olması motivasyonu arttırmakta ve verimliliği sağlamaktadır.

Ahilik Teşkilatı'nın yönetim anlayışı ise Türk-İşlam kültüründeki yönetim anlayışı ile örtüşmektedir. Gerek İşlam gerekse Türk geleneğinde yönetici ve yönetilen arasında bir üstünlük sıralaması söz konusu değildir. İki kesim arasında bütünleşme esastır. Kağan ve milletin başarısı paraleledir. Kağan ve millet devletin geleceği için uyum içinde ortak hedefe göre hareket etmektedir. Türk-İşlam geleneğinde yöneticinin en önemli vazifesi tebasını bir baba gibi koruyup kollamaktır. Ahilikte de bu görevi Ahi Baba stlenmektedir. Dolayısıyla Ahilikte yönetimin en temel unsuru itimat olarak karşımıza çıkmaktadır (Ekinci, 1991: 37).

1.2.1. Hiyerarşik Yapı

Fütüvvet teşkilatından farklı olarak Ahiliğin sınai ve ticari niteliğinin yanı sıra mesleki eğitimin en önemli otoritesi olduğu aşıkardır. Teşkilat yapısı içerisinde atölye,

işyeri, tekke ve zaviyelerde mesleki eğitim sürdürülmektedir. Dolayısıyla teşkilatın yapısındaki hiyerarşiden bahsetmeden önce belirtilmesi gereken öncelikli husus bu yapının mesleki eğitime uygun şekilde olduğudur. Belirtilmesi gereken bir diğer husus ise Ahiliğin bir tüccar/zanaatkar ağı olduğu ve tüm gayretiyle kendini işine veren esnafın bir hiyerarşik yapı içerisinde olmalarına rağmen can ve mal birliği dayanışması içerisinde bulunduklarıdır. Dolayısıyla Ahilik yegane özellik olarak hem hiyerarşik yapı üzerine bina edilen hem de emek/sermaye, zengin/fakir, üretici/tüketicinin birlik beraberlik içerisinde olduğu bir teşkilattır. Toplumsal farklılıkların örgüt içerisinde bir hiyerarşi doğurmadığı, örgütün hiyerarşisinin kendine has bir nitelikte olduğu ilk önce belirtilmesi gereken husustur (Aksoy, 2018: 25-26).

Teşkilatın bahsi geçen hiyerarşik yapısı genel hatlarıyla Kırşehir Ahi evren Tekkesindeki Ahi Şeyhi, her ilde ona bağlı olarak görev yapan Ahi Baba, Ahi Babalara bağlı olan zanaat şubelerine başkanlık eden yiğitbaşılardan oluşmaktadır. Teşkilat ilk kurulduğunda yiğitlik, ahilik, şeyhlik, şeyh'ül meşayih mertebelerinde dokuz kademedan oluşmaktaydı. Bu 9 mertebe ayrıntısıyla şu şekildedir:

- Yiğitlik mertebesi
- Ahilik mertebesi
- Nakipler mertebesi
- Nakipler mertebesi
- Nakipler mertebesi
- Nakipler mertebesi
- Halife mertebesi
- Şeyh mertebesi
- Şeyh'ül meşayih

Ahilik teşkilatının bu mertebelerden oluşan yapısı üç kapılı olarak tanımlanmıştır. Bu kapılar ise şu şekildedir (Aytekin, 2017: 120):

- Yiğitlik Kapısı: Ahbap (çırak), Nim-Tarik (Çıraklıkla kalfalık arası makam) Müfredi (Yol sahibi)
- Ahilik Kapısı: Nakip, Nakibün Nükeba, Başarış olmak üzere üç unsurdan
- Şeyhlik Kapısı: Halife, Şeyh, Şeyhul Meşayih

Ancak zamanla bu yönetim yapısı değişerek bazı mertebelerde kurullar oluşmuştur. Yönetim kurulu, büyük kurul, (olağan toplantı yıllık), olağanüstü toplantı, genel toplantı (yıllık) olmak üzere beş farklı kuruldandır bahsedilmektedir. Bu kurullara girmek en az üç usta yetiştirmiş olmak şartına bağlanmıştır. (Aydın, yönetim kurulunun esnaf kethüdası, yiğitbaşı, işçibaşı, ehl-i hibre olmak üzere 5 üyeden oluştuğu bilinmektedir. Esnaf kethüdası yönetim kurulunun birinci üyesidir. Eğitimle ilgilenir ve o olmadan toplantı yapılmamaktadır. Yiğitbaşı ikinci üye olup esnafın yetiştirilmesi, disiplin meseleleri gibi konularla ilgilenmektedir. İşçibaşı ise teknik konulara ilgilenen standartların korunması üzerinde duran üçüncü üyedir. Ehli hibre yönetim kurulunun son iki üyesidir. Esnaf yönetim arasında ya da yönetim içinde anlaşmazlıklara hakemlik eden esnaf tarafından sevilen kişilerdir. Bu yapılanmanın da üzerinde esnaf şeyhlerinin toplandığı büyük meclis bulunmaktadır. (Ekinci, 2016: 96-100)

Ahilik bilindiği üzere sistemli bir mesleki eğitim kurumudur. Mesleki eğitimin de kendi içerisinde hiyerarşik bir yapısı vardır. 10 yaşından daha küçük iken bir ustanın yanına yamak olarak verilen çocuk 2 yıl çalıştıktan sonra çırak olmaktadır. Çırak olana kadar herhangi bir ücret almaz, çıraklığa büyük bir törenle geçişi sağlanır ve 3 yıl da çıraklık eğitimi sürerdi. Usta, çırağın ahlaki ve mesleki anlamda olgunlaştığına kanaat getirerek bunu teşkilata bildirirse kalfalık mertebesine terfisi mümkün hale gelirdi. Kalfalıkla birlikte ilk kez çalıştığı meslek erbabına ait kıyafeti giymeye hak kazanan esnaf usta olabilmek için de 3 yıl kalfalık yapmak zorundaydı. Kalfalık süresi tamamlandıktan sonra İlkbaharda yapılan ustalık terfilerine gün alınır, dükkan ve yetiştireceği çıraklar bulunarak hazırlıklar tamamlanırdı. Esnaf başkanları, müftü, imam, kadı, hatipler toplanarak Ahi Baba köşkünde ustalık merasimi düzenlenirdi. Teşkilatta törenler önemlidir. Ahi Baba seçimle başa gelen ve uyarılarına kesinlikle uyulan bir mertebe olarak sultan ya da emirin olmadığı alanlarda yönetimi üstlenmekte ve ata biniş protokolü törenlerinin de sultaninkine benzediği ifade edilmektedir (Andaç, 1994: 5).

TKY’de ise hiyerarşik yapı Ahilik kadar keskin hatlar içerisinde değildir. TKY’nin yönetim anlayışı takım çalışması ve liderlik üzerine kuruludur. Çalışanlar arasında tartışma ve uzlaşma kültürü benimsenmiştir. Takım çalışması bölüm

içerisinde bölümler arasında ya da işletme çapında kurgulanabilir. Yapılandırma her nasıl olursa olsun üst yönetim ve alt yönetim arasında hiyerarşi liderlik ve takım ruhu üzerinden inşa edilmiştir (Parlak, 2017: 33). TKY’de geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak yöneticilerin karar verme ve kontrol fonksiyonları daha az iken danışmanlık ve koçluk rolleri ön plandadır. Bu yapı sebebiyle düşüneneler ve yapanlar arasındaki ayrımın bulanıklaştığı ve gerek yatay gerekse dikey uzmanlık gereğinin azaldığı ifade edilmiştir. Yönetim iletişim yolları kuvvetlendirilerek katılımcı şekilde yürütülmeye çalışılmaktadır. (Kovancı, 2001: 257). Dolayısıyla hiyerarşik yapının çizgileri keskin değil aksine bulanık ve geçişkendir. Ezcümle denilebilir ki Ahilikte hiyerarşi vardır ancak sınıflaşma yoktur. Kapitalist düzende olduğu gibi tepenin refah içerisinde ve tabanın mücadele içerisinde olduğu bir anlayış İslam’ı kendine referans alan bir yönetimde kabul edilebilir değildir. Ahilik de bu düsturla hareket eden bir teşkilattır (Akşeker, 2019: 124).

TKY süreçlerinde üst yönetimin sorumluluğu üzerinde durulmaktadır. Üst yönetim iyi iletişim becerilerine sahip bir yol gösterici, bir lider olarak konumlandırılmıştır. Bu liderlik TKY’nin hedeflerine ulaşmada anahtar roldedir. Ancak TKY kavramında yer alan “T” harfi yani “Toplam” ifadesi herkesin katılımı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla herkesin katılımının beklendiği bir yönetim anlayışında katı hiyerarşik bir yapıdan bahsedilemez. Var olan hiyerarşik yapı daha çok dayanışma içerisinde bir iş arkadaşlık olup adeta yalnızca sorumluluk farkı söz konusudur (Ertuğrul, 2014: 86). TKY’de işi pozisyonun değil kişinin yaptığı ve ücreti de pozisyonun değil kişinin alacağını ifade edildiği bir yönetim felsefesi benimsenmiştir (Akın, 2001: 118).

1.2.2. Liderlik

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Birçok disiplinin ilgi alanı olması sebebiyle çeşitli liderlik tanımları mevcutsa da en genel anlamıyla liderlik kişilerin düşünce davranışlarını etkileme becerisi olarak tanımlanabilir. Liderler bireyleri orta amaç etrafından toplama kudreti olan ileri görüşlü kimseler olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatta tarihin önemli liderlerin hayatının kaydedilmesi vesilesiyle olduğu ifade edilmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 121). Her ne kadar

liderlik kavram olarak uzun yıllar öncesine dayansa da üzerine çalışmalar yapılması 21. yy.da gerçekleşmiştir. Son yıllarda ise yönetim, kalite kavramlarıyla anılmaya başlanmıştır (Akyürek, 2020: 17).

Liderlik, TKY için en önemli unsurlardan biridir. TKY yaklaşımında yöneticiler işletmenin sorumlusu olmaktan öte işi yürütenlerin liderleridir. Hatta liderlik kalite yönetimi süreçlerinde öylesine önemlidir ki o olmadan sonuca gitmek imkansızdır (Ekinci, 2016: 212). TKY’de liderlik dendiğinde akla yalnızca üst yönetim gelmemelidir. Üst yönetim stratejik liderlik rolünü üstlenerek işletmenin vizyon ve misyonuna ulaşmak adına stratejik yöntemler, sistemler geliştirirken ara yöneticiler opsiyonel liderlik üstlenerek süreçlerine etkin yürütülmesini sağlamaktadır. Bahsi geçen liderler takımlarının örgüt kültürünü benimsemelerinden, çatışmalarının çözümlerine kadar tüm süreçlerinde danışman olarak rol almaktadır (Parlak, 2017:34)

TKY sürecinin girdisi insan olarak tanımlanmaktadır. Çıktısı ise çalışanlar, müşteriler, paydaşlar ve nihayet toplumun mutluluğudur. Dolayısıyla tüm süreç insan üzerine inşa edilmiştir. Liderler bu sistem içerisinde insanı yönlendiren kişilerdir. Ayrıca liderlerin davranışları işletmeye kişilik kazandırmaktadır. Deming, liderlerin güven veren, yardım eden ama yargılamayan kişiler olması gerektiğini ifade etmektedir. TKY’de liderliğin fonksiyonları şu şekilde özetlenebilir (Akin, 2001: 90-91):

- Vizyon oluşturmak
- Örgütsel iletişimi ve etkileşimi sağlamak
- İnsanları yetkilendirmek
- Örgütü öğrenen bir kurum haline getirmek
- Çatışmaları çözümlemek

Başarılı işletmelerin yönetimleri incelendiğinde işletmede bir merkez olduğu ve kalanının bu merkez etrafında teşkilatlandığı görülmektedir. Bu merkez olmadığı durumlarda teşkilatlanma sağlanamayacak ve süreç ilerleyemeden dağılacaktır. Kararlar alınırken ve uygulanırken bu dağılmanın yaşanmaması için bir liderin yol gösterici rolünü üstlenmesi elzemdir. Kalite herkes tarafından farklı algılanabilir bir

kavramdır. Dolayısıyla çalışanların ortak bir algı oluşturmaları ve ortak hedeflere varabilmeleri için liderlerin onlara ortak bir kültür/değer sistemi benimsetmiş olmaları gerekmektedir. Aksi halde işletmenin süreçlerinin ilerlemesi çok zor olacaktır (Efil, 2010: 182). Bir işletme yönetiminin başarısının hedeflerine ulaşmakla ölçüldüğü ve bu hedeflere ulaşmayı etkin bir liderin sağladığı düşünülürse TKY’de bir liderin ne derecede önemli bir yere sahip olduğu daha iyi anlaşılacaktır (Çatalca, 1992: 340).

Ahilik ise tam bir liderlik teşkilatıdır. Ahilik için lider çıraklığından itibaren yalnızca çalışma hayatına değil kişiliğe de etki eden topyekun bir yönlendirme içermektedir. Ahi Baba’dan başlayarak hiyerarşi başlığı altında anlattığımız tüm Ahilik mertebeleri aynı zamanda birer liderdir. Bununla birlikte her zanaat kolunun bir lider piri vardır (Taş, 2011: 37). Ayrıca ustalar da yetiştirdikleri çırak ve kalfalara bir lider olarak davranırlar. Ahi Baba bütün üyeleri bir baba şefkatiyle koruyup kollamaktadır. Ahi Baba’nın liderliği yalnızca iktisadi değil aynı zamanda ahlaki ve dini bir liderliktir. Yönetilen ve yönetici arasında üstünlük ayrımı söz konusu değildir. Herkesin fikrine saygı, meşveret ve istişarenin önemi büyüktür. Toplantılara meslek erbablarının davetiyle her kademenin fikrinin alınması kararların verilmesinde önem arz etmektedir (Şimşek, 2002: 150). Tıpkı bir aile gibi münasebet kurulmaktadır. Her şeyden önce Ahiliğin felsefesinde lidere itimat esastır. Liderlik anlayışı ise baba-oğul ilişkisi gibi olduğundan can ve mal birliği üzerine kuruludur. Sınıflaşmaya imkan vermeden fert-toplum dengesini koruyan bir felsefe üzerine kurulmuştur. Bu kapsamda Ahi Baba yönetim kurulunda görüşülen kararlardan kurulla birlikte sorumlu olmakta ancak kararların yürütümünde tek başına sorumluluk almaktaydı. Yönetim kurulunun görevi İslam’daki meşveret uygulamasını andırmaktadır. Ayrıca Ahi Baba bu yürütümünden esnafa karşı sorumludur ve bu sorumlulukları büyük Meclis tarafından denetlenmektedir (Ekinci, 1991: 39-40).

Görüldüğü üzere gerek TKY’de gerekse Ahilik’te liderlik çok önemli bir konumdadır. Hatta her iki anlayışta da süreçlerin ilerlemesinden bizzat sorumlu olan liderlerdir ve onlar olmadıklarında işlerin sağlıklı yürütümü mümkün olmamaktadır. Aralarındaki en temel fark ise TKY’de bahsedilen liderliğin kişinin çalışma hayatında bir danışma, yol gösterici konumunda olması ancak Ahilikte tıpkı bir yaşam koçu gibi esnafların yalnızca iktisadi yönünü değil aynı zamanda sosyal, dini yönlerine de

liderlik edilmesidir. Ayrıca hiyerarşik yapının da bir gereği olarak sınıflaşma olmadan kurulan bu bağ, can ve mal birliği gibi bir beraberlik içermektedir. TKY’de ise ancak tek yönlü ve yalnızca iş arkadaşlığı çerçevesinde bir liderlik anlayışı söz konusudur.

1.3. Denetim

Denetim, kurum faaliyetleri ve önceden belirlenen hedefler arasındaki uyumun kurallara uygun şekilde işleyip işlemediğinin incelenmesidir. Yönetimin beş fonksiyonundan (denetim, kontrol, teftiş, inceleme, izleme, gözetim) biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların eylemlerinin gerçekleşip gerçekleşmediği denetim sonucu ancak ortaya çıkacaktır. Denetim iç ve dış olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. İç denetim kurum bünyesinde kurulan bağımsız yapılarla yapılan denetim olarak tanımlanırken dış denetim kurum dışındaki kişi ve kurumlarca yapılan denetimdir (Bozkurt, 2016: 57).

TKY için iç denetim etkin, verimli ve düşük maliyetli kalitenin gerçekleşmesini sağlayan yönetim unsurudur. TKY’nin önce insan felsefesi denetim yapılırken çalışanlara yapılacak muamelenin iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte takım ruhu, sürekli gelişme gibi TKY’nin yapı taşları iç denetimin olası olumsuzluklarının önüne geçmektedir. İç denetim, işletmenin tüm süreçlerini inceleyerek iyileştiren, risk analizini gerçekleştiren önemli bir fonksiyondur. Ayrıca iç-dış gruplara hizmet vermekte ve kalite yönetim faaliyetlerinin verimliliğini arttırmaktadır. Böylece bir kalite güvence hizmeti sunulmuş olmaktadır. TKY her süreçte en iyi kalitenin yakalanmasını hedeflediğinden kalite güvence sistemi önem arz etmektedir. Kalite güvencesi tasarımdan dağıtıma kadar ürünün kalitesinin güvence altına alınması anlamına gelmektedir. Bu süreçlerde kontrollerin etkinliği için denetim şarttır (Aslan ve Özçelik, 2009: 114).

TKY’de kaliteyle ilgili çalışmaların süreç, uyum, etkinliğinin ölçülmesi de bir iç denetim türüdür ve kalite denetimi olarak ifade edilmiştir (Özkan, 2005: 45). Böylece objektif şekilde hatalar belirlenmekte, önlemler alınarak etkinlik artırılmaktadır (Taşkın, 2006: 97). Bununla birlikte bir başka iç denetim mekanizması olarak karşımıza kalite kontrol çıkmaktadır. Böylece piyasadan alınana örnekler ile ürünün beklentiye karşılayıp karşılamadığı denetlenmektedir. Bu süreç kalite

üstünlüğünü arttırmayı hedeflemektedir. Küreselleşen dünyamızda rekabetin arttığı ve risk yönetimi, güvenilirlik gibi hususların gittikçe önem kazandığı göz önünde tutulursa TKY için iç denetimin rolü de ortaya çıkacaktır (Yurdbulan, 1998: 5). İç denetimi gerektiren hususlar şu şekilde özetlenebilir:

- Tüm çalışanların etkin ve verimli çalışmalarının sağlanması
- Hedefler için sorumluluk bilincinin oluşturulması
- Çalışanların hesap vererek farkındalıklarının oluşması
- Zarar ihtimalinin azaltılması
- Denetimin aynı zamanda eğitim gibi işlev görmesi.

Ahiliğin denetim anlayışı ise öylesine sağlam ve topluma uyumludur ki kurallarının şehir ve kasaba yönetimlerinde örnek alındığı görülmektedir. Ahiler hammadde temininden işleme ve satışına kadar her aşamasını belli kurallara bağlı olarak gerçekleştirmekte ve bu kurallara uygunluk denetlenmektedir. Narh nizamnameleri bu kuralların resmileştirilmiş halidir. Bu nizamnamelerden 1630 yılından öncesine ait olduğu düşünülen bir belgede yer alan denetim usulünde dikkat edilenler özetle şöyledir:

- Yalan yere şahitlik eden ve faizle işlem yapan esnafa izin verilmemektedir.
- Ekmekçi, yufkacı ve çörekçilerin çığı ve karası kontrol edilmektedir. Ayrıca yiçine oyacakları yağ miktarı bellidir.
- Kasapların hayvanları besleme şekilleri bellidir. Gecedan temizlenmesi ve temiz şekilde satılmasına dikkat edilmektedir. Hayvanın iyisinin kesilmesi ve her zaman halka et tedarikinin sağlanması istenmektedir. Aksine inat eden kasaplara hapis cezası verilmektedir.
- Aşçıların kazanlarının kalayı, bezlerinin temizliği, çanaklarının sırçası kontrol edilmektedir. Pişirme şekilleri belirlenmiş, önce haşlayıp sonra kızartma yasaklanmıştır.
- Bahçelerden toplu getirilen üzüm ve incir gibi yemişlerin üstlerinin iyi altlarının kötü olması yasaklanmıştır. Pazar yeri dışında-yol üstünde- satılması yasaklanmış aksi halde belediye zabıtasınca cezalandırılmasına karar verilmiştir.

- Yoğurda nişasta ve su katılması yasaklanmış, kaymakçılar, peynircilere ayrı ayrı kural getirilmiştir.
- Terzilerin dikiş ücretleri belirlenmiştir. Bu ücret kuma türüne göre çeşitlendirilmiştir.
- Ayakkabıcıların satacakları ayakkabı türleri tek tek ücretlendirilmiştir. Kötü işleyene akçe başına 2 gün hapis cezası verilmiştir. Debbağlar da aynı şekilde ücretleri belli şekilde çalışmaktadır.
- Oduncuların dağda çok yükleyip şehre inince azaltması yasaklanmış, hayvana fazla yük yükleme, nalsız gezdirmesi, semerlerinin eski olması cezaya tabi tutulmuştur.

Görüldüğü üzere tek tek bütün esnafın işlerinin en ince ayrıntısına dek kurallarla çerçevelendiği ve denetlendiği aşikardır. Ayrıca bu esnafı ek olarak belgede bıçakçılar, demirciler, iğneciler, kuyumcular, değirmenciler de mevcuttur. Sistem en ince ayrıntısına kadar işlenmiştir (Andaç, 1994: 6-9).

Devleti tarafından da sıkı şekilde uygulanan bu otokontrollü denetim daha çalışma hayatına ilk adım hüviyetinde olan işyeri açma aşamasından başlamaktadır. Üretim miktarları, hangi malın üretileceği devlet tarafından kararlaştırılmakta ve bu sınırların dışına çıkılmasına izin verilmemektedir. Ancak kuralların bozulması halinde teşkilat kendi içerisindeki kontrol sonucu şikayetlerde bulunmakta ve düzeltilmesini talep etmektedir. Devlet tarafından sanatını icra edeceği uygun görülen bir alan yoksa ustalığını yerine getirememektedir. Uygun alanın bulunması “münhal bir gedik” olarak ifade edilmiştir. Eğer buna rağmen işyeri açan olursa yine teşkilatın kendi içerisindeki denetim sistemi işlemekte ve buna izin verilmemektedir (Öztürk, 2015: 8).

Çalışma hayatında “münhal bir gedik” bulduktan sonra ise denetimin başka bir boyutu ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatı içerisine dahil olunduktan itibaren nasıl ticaret yapılacağı ve nasıl bir işveren olunacağı da Ahilik sınırları içerisinde sıkı bir disiplinle yukarıdaki örnekte de görüldüğü şekilde çerçevelenmiştir. Ahilik müşterinin aldatılmasını kati suretle yasaklamıştır. Buna uygun davranmayan esnaf yolsuz ilan edilmiş ve bazı disiplin uygulamalarına tabi tutulmuştur. Öyle ki yolsuz ilan edilen

esnaf hammadde temini yapmamakta, diğer esnaflar tarafından dışlanmakta, kimseye mal satmamaktadır. Teşkilat denetimini kendisi yürütmekte ve mecbur kalınmadıkça kadiya müracaat edilmemektedir (Cora, 2017: 11).

Ahilikte denetim Ahi ahlakına uygunluğun denetlenmesi demektir. Ahilik kurallarının korunması adına denetimin sağlıklı yürüyebilmesi için şikayet kapısı herkese açık bırakılmıştır. Bir esnaf başka bir esnaftan şikayetçi ise o esnafın yiğitbaşısına başvurur. Yiğitbaşının değerlendirmesi sonucu eğer dava üst mertebeye aksetmesi gerekiyorsa esnaf şeyhine başvurulmaktadır. Ancak yiğitbaşı niteliğine göre bazen davayı kendisi çözüme kavuşturur bazen de mahfeli azasını toplayarak istişare ettikten sonra karar bağlardı. Bu karara elbette itiraz edilerek mevzu yiğitbaşının üst mevkisine taşınabilirdi. Nihai karar Ahi Baba vekiline verilirdi. Bu kararın da itirazı birkaç yılda bir ziyarete gelen Kırşehir Ahi Baba Zaviyesi Şeyhine arz edilebilirse de böyle bir olayın hiç vuku bulmadığı kaydedilmiştir. Ceza verildikten sonra ise Yiğitbaşı cezanın muhatabına “yolsuzsun” diyerek cezalı olduğunu tebliğ etmektedir. Cezalı esnaf ise “yolumu açmak için ne buyurursunuz? diyerek cezasını öğrendikten sonra “yolumdayım” deyip kabulünü bildirmektedir. Eğer kabul etmezse daha ağır cezaya çarptırılmaktadır (Ekinci, 2016: 104). Bahsi geçen cezalara örnek olarak dilimize yer etmiş bir deyimden yola çıkılabilir. Bir ayakkabı ustası ürününün sağlam olmaması sebebiyle Ahi Reisine şikayet edildiğinde inceleme sonucu esnaf hatalı bulunursa tüm ahali o esnafın dükkanının önünde toplanır, kabahati ilan edilir ve gözden düşüşünün ispatı olarak kusurlu mal olan ayakkabı işyerinin damına fırlatılırdı. O esnaftan kimse alışveriş etmezdi. Bu ceza şeklinin pabucu dama atılmak deyiminin kaynağı olduğu iddia edilmektedir. (Andaç, 1994: 4).

Ahilik ve TKY’nin denetim anlayışları birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuç öncelikle denetimin her iki anlayışta da dinamik yapıyı ayakta tutan niteliğidir. Denetim her iki anlayış içinde süreçlerin sağlıklı işlemesi ve hedefe ulaşmak demektir. Ancak TKY’de ulaşmak istenen hedefin temel güdüsü müşteri memnuniyeti ve işletmenin karlılığı iken Ahilik Teşkilatı’nda bu unsurlar hedef değil Ahi ahlakı ile yapılan ticaret ile ulaşılan sonuçtur. Ancak her ikisinde de merkezde insan olması denetim açısından altı çizilmesi gereken önemli bir husustur. Denetim kavramı incelenirken klasik denetim anlayışlarından insanın yeterince önemsenmediği

görülmüştür. Ancak Ahilik kadim, bir anlayış olmasına karşın insanı merkeze almış bir teşkilattır.

1.4. Eğitim

TKY'nin önemli isimlerinden biri olan kalite uzmanı Ishikawa, TKY'nin eğitimle başlayıp, eğitimle yol alıp ve yine eğitimle neticelenen bir süreç olduğunu ifade ederek TKY felsefesinde eğitimin ne denli bir öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur (Ekinci, 2016: 190). İşletmelerin, eğitim ve öğretime yatırım yapmadan, çalışanlarını eğitim sürecinden geçirmeden başarılı bir kalite iyileştirmesi yapması olanaksız gözükmemektedir. TKY'de başarı için iki temel etmenin bilinç ve eğitim olduğu aşikardır. Bilinç, TKY uygulamalarını harekete geçirirken, eğitim ise bu devinimi hızlandıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Kovancı, 2001: 166). TKY sürecinin istenilen düzeyde ilerlemesi için eğitim ön koşuldur. Kalite iyileştirme grupları TKY'nin olmazsa olmazlarıdır. Ancak takım üyeleri, sorunları tetkik etme ve bu sorunlara çözüm üretme yollarını bilmedikleri sürece, iyileştirme gruplarının etkinliğinden söz edilemez. Bunların yanı sıra çalışanlar, müşteri tatmini ve kalitenin sağlanması konusunda davranışlarını düzeltmeli ya da değiştirmelidirler. Davranışların da eğitim olmadan düzelmesinin zor olduğu açıktır (Şimşek, 2002: 152). İşletmelerde sürdürülen eğitim faaliyetleri, personelin kişisel ve mesleki gelişimini olumlu yönde etkilemenin yanı sıra örgütsel verimliliğin de gelişmesinde öncü rol oynamaktadır (Kıngır, 2013: 163). Kurumsallaşmış şirketlerin eğitim faaliyetlerinin süreklilik arzettiği görülmektedir. Söz konusu eğitimler, iş başında, seminerlerde, ekip çalışmalarında ve dönemlik sosyal amaçlı toplantılarda yapılmaktadır. Koç Holding, Eczacıbaşı Holding, Yaşar Holding ve Sabancı Holding gibi kurumsallaşma konusunda ciddi yol almış şirketler, şirket içi eğitimlere büyük önem vermektedir (Kıngır, 2013: 167).

TKY'de eğitimin, üst yönetimden en alt kademedeki çalışanlara kadar işletmedeki herkesi kapsayan bir süreç olması gerekir (Akın, 2001: 80). TKY'de kaliteli mal ve hizmet üretme, birkaç kişinin omuzlarına bırakılacak bir iş değildir (Yıldız ve Ardiç, 1999: 75). TKY'de üst yöneticiler, çalışanların eğitiminde bizzat rol almalıdır. Aynı zamanda orta kademe yöneticilerin de bu eğitimde pay sahibi olmaları önem arz etmektedir. Zira orta kademe yöneticiler, işlevsel sorumluluklara sahip

olmalarından dolayı alt kademe çalışanları üzerinde yaptırım güçleri bulunmaktadır. Velhasıl her seviyedeki yöneticilerin eğitimdeki rolleri büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin eğitmen olarak görev yapma istekleri, çalışanların ilgi ve isteklerinin artmasına vesile olmaktadır (Kovancı, 2001: 171). TKY süreci içerisinde işletmelerde verilen eğitimler, verimliliği etkilemektedir. Verilen eğitimler sayesinde işgücü niteliği arttırılmakta, girdilerin akılcı kullanımı sağlanmaktadır. İşgücü niteliğinin arttırılması, ileri teknoloji mal ve hizmet üretme, geliştirme ve diğer ülkelerdeki gelişmeleri izleme, analiz etme ve ülkeye transferini sağlama konusunda avantajlar getirmektedir (Ersen, 1997: 120-121).

TKY felsefesinde verilen eğitimin amacı, çalışanların işle ilgili bilgi ve deneyimlerini arttırmanın yanı sıra, onların yaşam kalitelerini de geliştirmektedir. Zira, yaşam kalitesi yükselmiş bir çalışanın mutlulukla ürettiği ürünün müşteri tatminindeki payı da hissedilir derecede artacaktır (Kovancı, 2001: 168). TKY’de eğitimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Ekinci, 2016: 191-192):

- Kalite düşüncesinde sınırsız olmak,
- Çalışanlar arasındaki koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştırmak,
- Üretimde sıfır hata anlayışına sahip olmak,
- İş kazalarını azaltmak,
- Çalışanların performanslarını arttırmak,
- Çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutmak ve güvenlerini artırmak,
- İşletmedeki personel devir hızını düşürmek,
- Bakım ve onarım masraflarını azaltmak,
- Yeni işe giren personelin uyum ve öğrenme süreçlerini hızlandırmak,
- Yeni iş metotları geliştirmek,
- Nitelik ve nicelik yönünden işletmeye uygun bir üretim süreci gerçekleştirmek.

Tüm çalışanların eğitilmesi ve bu eğitim neticesinde TKY anlayışına uygun davranış ve düşünce modellerinin geliştirilmesinin asıl amaç olduğu TKY’de, eğitim ve öğretim etkinlikleri şu şekilde planlanmalıdır (Kovancı, 2001: 170):

- Eğitim ve öğrenim tüm çalışanların bir parçası olmalıdır.

- Eğitcilerin eğitimine büyük önem verilmeli, eğitcilerin kabiliyetli kişiler arasından seçilmesine  zen gösterilmelidir.
- Eğitim programlarının durağan olmamalı ve eğitciler tarafından daima geliştirilmelidir.

TKY’de eğitim, çalışanların ve işletmenin değişimi ve sürekli gelişimi için son derece elzem bir işlevdir. İşletmeler salt ilerlemek ve gelişmek için değil bazen de hayatta kalabilmek için dinamik olmak ve değişmek zorundadır. Teknolojik gelişmelere ayak uyduracak personel kadrolarıyla yoluna devam etmek ve düzenli olarak eğitim programları düzenlemek işletmeler için son derece mühimdir. Çalışanların yapacağı hatalar üretime büyük darebeler vuracağı gibi makinelere ve ekipmanlara da zarar verebilir. İşte bu yüzden eğitim, iş kazalarının asgari düzeye çekilmesinde ve iş güvenliğinin sağlanması konusunda da önemli bir rol oynamaktadır (Ersen, 1997: 17). Yüzyıllar boyunca Anadolu’da faaliyet gösteren, esnaf ve toplum üzerinde büyük etkileri bulunan, felsefesi ve davranışları kabul görmüş bir teşkilatın, istihdam edilecek personeller yetiştirmesinin, üretime kaliteden ödün vermeyecek bir şekilde yapmasının ve arz talep dengesini koruyarak, pazarda bir üst denetim mekanizması kurarak uzun yıllar varlığını devam ettirebilmesinin eğitim dışında bir uygulama ile yapılabilmesi mümkün görünmemektedir ( oban, 2018: 726). Ahiler, eğitime büyük bir önem vererek bilimin gelişmesine katkı sağlamışlardır (Işık Erol, 2017: 56). Teşkilatta genel olarak Farabi, İbni Sina, Fahrettin Razi ve Ahi Evran çizgisinde eğitim verilmiştir (Eroğlu ve K ktan, 2015: 342). Zikredilen isimlerin akılcı ekolün önemli isimleri olması, teşkilatın kurucusu Ahi Evran’ın da akla verdiği önemi göstermektedir. Zira Ahi Evran, insanları kurtuluşa erdiren iki yolun olduğunu iddia etmektedir. Bu yollardan birinin peygamberlerin yolu (iman yolu), diğerinin ise akıl yolu olduğunu savunmaktadır. Akıl yolu ile kurtuluşa kavuşanların başında da İbni Sina’yı görmektedir. Çeşitli eserlerinde İbni Sina’dan bahsederken; şeyh, şeyhu’r reis, hatemul hukema gibi unvanları kullandığı da bilinmektedir (Bayram, 2018: 153). Sağlam bir yapılanma ve esaslı bir eğitim sistemi ile hedefe ulaşmaya  alışan Ahiler, eğitimi kişinin doğumuyla başlayan ve hayat boyu devam eden bir süreç olarak görmüşlerdir (Eroğlu ve K ktan, 2015: 342). Kırk yaşını aşmış kişilere bile okuma yazma öğretmeleri bunun bir göstergesidir. Günümüzde hayat boyu eğitim olarak

bilinen eğitim anlayışı, yüzyıllar öncesinde Ahi Teşkilatı'nda uygulanmıştır (Hatipler, 2010: 84). Eğitimin henüz devletin sorumluluğunda olmadığı dönemde, bu boşluk Ahi Teşkilatı tarafından doldurulmuştur (Şahin ve diğerleri, 2009: 802). Ahilik Teşkilatı'nda eğitim iki düzeyde verilmiştir. Bu eğitimler birbirini tamamlar niteliktedir. Tekke ve zaviyelerde tüm Ahilere verilen ahlaki eğitimlerin yanı sıra, birliğe katılan çırakların yetiştirilmesi amacıyla verilen mesleki eğitimler, teşkilatında üzerinde durduğu elzem konular olmuştur. Çıraklara işyerinde uygulamalı olarak verilen eğitim, günümüzdeki “iş başında eğitim” uygulamasına benzer özellikler taşımaktadır. İş başı eğitimlerde çıraklara mesleğin incelikleri kolaydan zora doğru öğretilmiştir (Yozgat, 2019: 92). Ahi Teşkilatı'nda verilen eğitim, bir yerde başlayıp bir yerde sona eren tarzda bir eğitim değildir. Yaşamın tüm kesitlerini kapsayan eğitimlerin belli başlı amaçları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2002: 162):

- Üretken, dürüst ve şerefli insanlar yetiştirmek,
- Meslek ve sanat konusunda hünerli insanları yetiştirmek,
- Vatan savunması için askeri eğitimler vermek.

Ahi Teşkilatı'nda verilen eğitimleri, gündüz eğitimleri (işbaşı mesleki eğitimler) ve gece eğitimleri (ahlak, adap, din ve değerler eğitimi) olarak iki sınıfa ayırmak mümkündür. Mesleki eğitimler, iş başında usta-çırak ilişkisine dayanan bir eğitimidir. Atölyelerde verilen bu eğitimde, her çırak ustasına bakarak, onu taklit ederek mesleği öğrenme yoluna gitmiştir (Aytekin, 2017: 150-151). Mesleki eğitim ile genel eğitimin birlikte verildiği Ahi Teşkilatı'nda, bu eğitimler ömür boyu devam eden bir etkinlik olarak dikkat çekmektedir. Ahi olmaya namzet bir gencin meslek yaşamındaki ilk basamağı yamaklıktır. En çok on yaşında olan genç, velisi tarafından hem okuma yazma öğrenmesi hem de bir sanata merak salması amacıyla ilgili ustaya verilmesiyle yamaklık dönemi başlamaktadır. Yamaklara öncelikle teşkilatın adap ve erkânı anlatılmaktadır. Bilhassa Cumartesi akşamları, teşkilatın kaidelerinin anlatılmasına ayrılmıştır. İş yerlerinde mesleki eğitimin ilk adımları atılırken, zaviyelerde de dini ve sosyal bilgiler anlatılmaktadır (Ekinci, 2016: 150). Ahilikte, yamaklara ve çıraklara teşkilatın 124 usul ve erkânı öğretilmiştir. Üst kademelere gelindikçe 740 usul bilmesi gereken Ahi üyeleri, bu usulleri Ahi nizamnamelerinden öğrenmişlerdir (Yozgat, 2019: 84). İki yıl boyunca parasız ve kesintisiz olarak

yamaklık yapan genç, ustasının, kalfasının, velisinin ve esnaf şeyhinin katılımıyla çıraklığa terfi ettirilmektedir. Bundan sonra ustasının manevi evladı olan çırak, hem meslek hayatında hem de sosyal hayatında ustasının sorumluluğu altına girmektedir. Çırağın yapacağı kabahatlerde ustası hesabı çekilmektedir. 1001 günlük çıraklık süresini sorunsuz geçiren gence çıraklık töreni yapılmakta ve ustası tarafından beline peştemal bağlanarak kalfalığa terfi ettirilmektedir. Üç yıl boyunca Ahilik kaidelerini hakkıyla yerine getiren ve üç çırak yetiştiren kalfa, ürettiği veya hazırladığı eseri ustalık meclisine sunmakta ve önemli bir imtihandan geçmektedir. Bu imtihandan da başarıyla geçen kalfaya, ustası tarafından ustalık peştemalı takılmaktadır. Teşkilat üyeleri, yeni usta olan kardeşlerine, dükkan açma konusunda yardımlarda bulunmaktadır. Esnafların kendi aralarında kurduğu “orta sandığının” bir amacı da budur (Doğan, 2006: 28).

Sonuç itibarıyla, hem Ahilik Teşkilatı’nın hem de TKY’nin, eğitime çok fazla ehemmiyet atfettiği görülmektedir. Ahilik Teşkilatı’nda eğitim, ciddi törenlerle yapılmaktadır. Eğitim süreleri dahi her meslekte ve her kademedede farklı olarak belirlenmiştir. Bu eğitimlerden başarıyla geçemeyen kimselerin üretim yapmasına izin verilmemiştir. Ahilikte eğitime verilen bu denli ciddiyet ve ehemmiyet, TKY’nin eğitim anlayışla örtüşmektedir (Şimşek, 2002: 173). Hem TKY hem de Ahilik Teşkilatı anlayışlarında öğrenme ve öğretme süreçleri bir bütün olarak ele alınmıştır. Sıfır hata anlayışı da hem Ahilik Teşkilatı’nın hem de TKY’nin eğitimde ve işletmede hedeflediği bir yaklaşımdır. Eğitimdeki amaçlarının da örtüştüğü görülmektedir (Ekinci, 2016: 192-193). Ancak, Ahilik Teşkilatı’nda verilen eğitimlerin hem dünyayı hem de ahireti kazanma amacı taşıması, Ahilerin daha kapsamlı bir eğitim anlayışına sahip olduklarını göstermektedir. “Ahlak mektebi” olarak nitelendirilebilecek tekke ve zaviyeler (Güner, 2017: 135), sadece mesleki bilgiler öğretmekle yetinmemiş, mensuplarına, din, dil, coğrafya, tarih gibi muhtelif dersler de vermiştir (Uçma, 2017: 175).

1.5. Örgüt Kültürü

Bir organizasyondaki işlerin ne şekilde yürütüleceğini belirleyen sergi ve davranışlar, örgüt kültürünü ifade etmektedir. (Dolgun, 2012: 29). Bir başka tanımda örgüt kültürü, değer sistemi, inanç ve davranış normlarının bir bütünüdür (Erdil ve

diğerleri, 2005: 260). Örgüt kültürü, bir organizasyonun şahsiyetidir. Bir örgütteki süreç, metot ve etkinliklerin tamamı, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü sayesinde işletme mensupları arasındaki iletişim kolaylaşmaktadır. Bu iletişim kolaylığı, işletmelerin yapabilirliğini tanımlayarak, rekabet konusunda büyük artılar meydana getirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, çalışanları aynı organizasyon içinde müşterek amaç, vazife ve değer etrafında birleştirmektedir. Bu birleştirme, organizasyon hedeflerine belirgin ve kapsamlı bir plan içerisinde ulaşmasını sağlamaktadır (Erkmen, 2012: 237-239). İşletmelerde TKY'yi benimseyecek bir kültürel sistemin gelişebilmesi için, varolan kültürel yapının iyi bir şekilde çözümlenmesi elzemdir. İşletme kültürü içerisinde, TKY amaç ve ilkelerini benimsemeyen kurum ve kuruluşlar, kalite proseslerinin başarısına mani olacaktır. Başarılı bir TKY süreci için, yönetimin kalite kültürünü, işletmenin her departmanında ön plana çıkarması gerekir. İşletme içerisinde kalitenin yönlendirdiği bir kültüre sahip olmak için, meslek üyelerinin müşterek fikirde birleşmesi gereklidir. Kültür yapısı güçlü olmayan işletmelerde, bir çalışma yerine getirilirken pek çok farklı görüşün sesi duyulabilir. Müşterek bir hareket etme kültürü olmayan bu işletmelerin başarılı olma ihtimali de zayıf görünmektedir. TKY ilke ve amaçlarını benimseyen işletmelerde çalışanlar, iş yerlerinin önemini bilmekte ve hatta çocuklarının da orada çalışmalarını istemektedir (Kovancı, 2001: 151-154).

TKY yaklaşımıyla hareket etme kararında olan işletmeler, öncelikle toplam kalite kültürü meydana getirmek zorundadır. Zira TKY, her alandaki değişimi ve gelişmeyi ifade eden bir anlayıştır (Yatkın, 2003: 69). Kurumlarında kaliteyi yerleştirebilen işletmeler, kaliteli ürünler üretme hususunda önemli avantajlar elde etmektedir. Tüm bu faaliyetleri gerçekleştiren örgütler, TKY felsefesini uygulama yolunda önemli ilerleme kaydetmiştir.

TKY odaklı işletmelerde, çalışanların fikirlerine açık ve saygılı olmak, kültürel etkinliklerde bulunmak, işyeri koşullarının iyileştirilmesi önemli hususlardır. Zira bir işletme, çalışanın işletmeye aidiyet duygusuyla hizmet etmesini istiyorsa bu hususları yerine getirmeli ve çalışanların çabalarını ve başarılarını zamanında takdir etmelidir (Terzi, 1999: 69).

Ahilik, Anadolu'daki esnaf ve sanatkarın eleman ihtiyacını karşılayan, Türkmenlerin yerleşik hayata geçmesinde önemli rolleri olan, dini, sosyal, kültürel, siyasi ve iktisadi yönleri bulunan, kendi içerisinde işleyen bir sisteme sahip, sanatta mükemmellik, hayatta dürüstlük gayesi taşıyan, topluma ve insana hizmeti erdem kabul eden bir Türk-İslam örgütüdür (Aydoğan ve Delibaş, 2016: 9). Ahilik Teşkilatı, kökleri Horasan'a kadar uzan bir inanç ve anlayışın Anadolu'da neşvu nema bulmuş halidir. Ahiliğin örgüt kökeni incelendiğinde, İslami bir kimliği bulunan fütüvvet tarikatına bağlı olarak gelişme kaydettiği görülmüştür. Zira Ahiliği Anadolu'ya getiren fütüvvet ehli kişilerdir. (Acar, 2018: 655). Ahilik, herkesin üye olabildiği, ancak ekseri olarak esnaf ve sanatkarların örgütlendiği bir kurumdur. Önceleri saraç, debbağ ve kunduracılardan oluşan örgüt, zaman içerisinde büyüyerek otuz iki sanat dalını içine alan bir nevi konfederasyona dönüşmüştür. Bu kadar fazla sanat dalını kapsayan bir örgütün, Anadolu'nun her yerinde faaliyet göstermesi de tesadüf değildir. Esnaf ve sanatkarın olmadığı köylerde yaren adı altında örgütlenen Ahiler, şehirlerde ise her sanat kolunun bağlı olduğu birlikler kurmuşlardır. Teşkilatın üst yönetimi sayılan Büyük Meclis, birlikler arasındaki ilişkileri sağlayan bir otoritedir. Kırşehir, Ahilerin bir nevi başkentidir. Zira tüm Ahiler, Kırşehir'de bulunan Ahi Evran Zaviyesine bağlı olmuşlardır (Cora, 2017: 255).

Sonuç olarak örgüt kültürü, hem TKY anlayışı hem de Ahilik Teşkilatı açısından süreçlere yön veren temel bir unsurdur. Belirli bir örgüt kültürü olan kurumların daha uzun soluklu oldukları ve hedeflerine daha kolay ulaştıkları görülmektedir. TKY'nin örgüt kültürü anlayışı işletme bazlıdır. Ekseri olarak çalışma hayatını, müşteri memnuniyetini ve ticari kazancı ele alan bir anlayıştır. Her ne kadar TKY felsefesini benimsemiş olsalar da, her işletmenin kendine has bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Ahilik Teşkilatı ise yalnızca çalışma hayatını ve ticari kazancı ele alan bir müessese değildir. Bunların yanı sıra, sosyal, kültürel, dini, ahlaki, iktisadi, siyasi ve askeri bir örgütlenmedir. Ahilik Teşkilatı, sağlam bir örgütlenme ile uzun yıllar hayatını devam ettirebilmiştir.

1.6. Kalite Kontrol ve Standardizasyon

Ülkelerin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi o ülkelerin kalkınmışlık düzeylerini gösteren en önemli etkenler arasında yer almaktadır. Toplumlar, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ilerledikçe; mal, hizmet ve ürünlerin kalite şartlarının sağlanması ve her yerde aynı hizmet ve kalitenin istenmesi gibi bir durum ortaya çıkmıştır. Bu durum ise kalite, standart ve standardizasyon gibi terimlerin gelişmesine yol açmıştır (Bıykoğlu, 2008: 295). Kalite, mal ve hizmetlerin, müşterilerin ve kullanıcıların gereksinimlerini karşılama payesidir (Parlak, 2017: 3). Standart ise ölçmede, anlayışta ve üretimde örneklik anlamına gelmektedir. Standartlar sayesinde ürünlerin birbirleriyle olan ahengi sağlanmaktadır. Bu bağlamda standardizasyon ise, var olan veya muhtemel sorunlar dikkate alınarak, muayyen ve tekrar eden konular üzerinde en uygun bir nizam gerçekleştirmek amacıyla gerekli hükümlerin gerçekleştirilme etkinliğidir (Algan, 2015: 2). Günümüz ekonomilerinin en mühim özelliklerinden birisi de kalite kontrol ve standardizasyona verdikleri önemdir. Bu hususta birçok özel kurum oluşturulmasına ve yasalar çıkarılmasına rağmen mal ve hizmet üretimindeki ihmal ve istismarların önüne geçilememiştir (Uçma, 2017: 172).

Kalite kontrolü ve standardizasyon uygulamalarının, hem üreticilerin hem de tüketicilerin uzun vadede çıkarlarını korumadaki etkisi büyük önem arz etmektedir. Standardizasyon çalışmalarının Sanayi Devrimi ile ortaya çıktığı görüşü savunulmaktadır (Bıykoğlu, 2008: 296). Ancak Osmanlı Devleti'nde, Sanayi Devrimi'nden çok önce söz konusu standardizasyon çalışmaları mevcuttur. Zira Osmanlı Devleti'nde, hammadde kontrolleri ve üretilen malın kalitesinin korunması amacıyla bir dizi tedbir alınmıştır. İhtisap Kanunnamaları ve taşra kadısına yazılan emirler bu tedbirlerin bazılarıdır. Bu konuda II. Bayezid dönemine ait ihtisap kanunnamelerinde, Yavuz Selim Kanunnamesi'nde ve Kanuni'nin umumi kanunnamesinde bilgiler yer almaktadır. II. Bayezid döneminde ait olan Bursa, Edirne ve İstanbul İhtisap Kanunnameleri, dünyanın ilk tüketici haklarını koruyan kanun, ilk gıda nizamnamesi ve ilk standartlar kanunu olarak dikkat çekmektedir (Şimşek, 2002: 134). 1502 yılında II. Bayezid tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa standartlar konusunda en eski belge niteliği taşımaktadır. Bu belgenin orijinal metni İstanbul Topkapı Müzesi'nin Revan Kütüphanesi'nde bulunmaktadır. Kanunnamede,

kalite, ambalaj gibi esaslar ile narh ve cezai müeyyide gibi hükümlere yer verilmiştir (Taş, 2011: 57). Bursa, Edirne ve İstanbul Kanunnameleri'ne bakıldığında, her biri yaklaşık yüz maddeden oluşan kaliteye dair hükümler olması hasebiyle büyük önem arz etmektedir. Kanunnamelerdeki hükümlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir (Akgündüz, 2015: 188-230):

- Ekmekçiler, standart olarak alınan ekmeği narh üzere pak işleyeler, eksik ve çiğ olmaya. Ekmek içinde kara bulunursa ve çiğ olursa, tabanına let uralar; eksik olursa tahta külâh uralar yahut para cezası alalar.
- Aşçılar iç yağıyle nesne bişürmeyeler.
- Sirke ve yoğurda su koymayalar. Su katılmış olub bulunursa, teşhir edeler yahut tahta külâh uralar, gezdireler.
- Kuyumcular, sade işi dirhemine bir akçe ve minekari işde dirhemine iki akçe alalar. Bakır koyup işlemeyeler. İşleyenin muhtesib gereği haklarından gele.
- Tabibler dahi gözlene; bunarhane tabiblerine göstereler; imtihan edeler, kabul etmedikleri kimseleri men edeler. Cerrahlar dahi gözlene; sanatlarında kamil olalar.

Günümüzde bu standartlar, üretim standartları (ISO9000), çevre yönetim standartları (ISO 14000 Serisi) ve sosyal sorumluluk standardı (SA8000) gibi standartlar ile ifade edilmektedir (Durak ve Yücel, 2010: 165).

Ahilikte kalite konusu çok önemli bir yer tutmaktadır. Zira Ahilikteki kalite anlayışı emek ve kişiliğin bir dışavurumudur. Ahiliğe göre emek şahsiyeti, şahsiyet de emeği işaret etmektedir. Emek ve şahsiyet, üretilen mal veya hizmet üzerinde netice bulmaktadır (Doğan, 2006: 68). Ahi Teşkilatı'nda kalite kavramı çok kapsamlı bir husus olarak ele alınmıştır. Zira Ahi için kalite; kendisini, ustasını, çalışma çevresini ve hizmet verdiği kişileri ihtiva eden bir kavramdır. Kalite anlayışının herkesi içine alacak şekilde değerlendirilmesi ve benimsenmesi, TKY'deki kalite anlayışıyla uyumaktadır (Çelen, 2014: 10). Ahiler için üretimde rekabet fazla üretmekte değil, mükemmellikte aranmıştır. Zira sanatkar bir Ahinin ürettiği bir ürün salt ekonomik değer taşımamıştır (Uçma, 2017: 173). Bu zihniyette olan Ahiler, belirlenmiş kalitede ve miktarda mal kullanmış ve yine belirlenmiş üretim teknikleriyle mallarını

üretmişlerdir. Üretilen malların kalitesi ve miktarı sıkı bir denetime tabi tutulmuştur (Yozgat, 2019: 107). Bu hususlara riayet etmeyen üyeler ise cezalandırılmıştır (Şimşek, 2000: 133). Kalite konusunda usulsüz davrananlara verilen cezalar da çeşitlilik göstermiştir. Örneğin; üretim standartlarına uymama ve kalitesiz mal üretme gibi durumlarda işyeri kapatma cezası uygulanmıştır. Türkçede hala kullanılan “pabucunu dama atmak” deyimini, kalitesiz mal üreten kişi için kullanılan bir deyim olmanın yanı sıra Ahilikte kalite kontrol sisteminin bir neticesi olarak günümüze kadar gelmiştir (Çalışkan ve İkiz, 2001: 54-55). Meslek adabına hanel getirecek şekilde üretim yapmayan Ahilerde (Şimşek, 2002: 133), bozuk veya sakat mal satanlar meslekten men edilmiştir. Ahiler kendi aralarında bir otokontrol sistemi kurmuşlardır. Narhın belli olduğu bu sistemde (Ünver, 1969: 26), yüksek fiyatla bir malın satılmasına izin verilmemiştir (Bayram, 1997: 50).

Standardizasyonun sağlanması, kalitenin korunması, tüketiciyi mağdur etmeyecek şekilde dayanıklı malların üretimi gibi hususlar, günümüzde de üretim gerçekleştiren tüm kuruluşların ulaşmak istediği hedefler arasındadır. İşletmeler, ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin belirli kalitede olması için kendi yöntem ve süreçlerini oluşturmaktadır. Ancak söz konusu kalitenin subjektif tarafının yanı sıra objektif tarafı da bulunmaktadır. Hızla gelişen teknolojinin dünya geneline yayılması ve gün geçtikçe artan müşteri kitlesi nedeniyle, uluslararası alanda kalite standartları oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu sebeple, 1947 yılında Uluslararası Standardizasyon Örgütü kurulmuştur. Kısa adı ISO (International Organization for Standardization) olan bu kuruluş, uluslararası ticareti şeffaflaştırmayı ve kolaylaştırmayı, teknik ve iktisadi konularda ülkeler arasında anlaşmalar sağlamayı, dünyada üretilen mal ve/veya hizmetler konusunda standardizasyonu geliştirmeyi amaçlamıştır (Ekinci, 2017: 195). Bu hususlar, 13.yy.’dan itibaren yüzyıllar boyunca Ahi Teşkilatı tarafından Anadolu’da Türkler arasında fiilen gerçekleştirilmiştir. Ahiler, kaliteyi serbest rekabet çarklarına ezdirmemiş, buna sebep olacak durumları aldıkları önlemler ile ortadan kaldırmayı başarmıştır. Bu sayede Ahi Teşkilatı, kullanıma uygunluk prensibini aktif olduğu dönemler içerisinde tatbik eden bir kurum olmuştur (Şimşek, 2002: 133-141). Dünyanın ilk kalite standartları kanunları, marka konulu ilk yasal düzenlemeler, patent ile ilgili ilk kanunnameler, Osmanlı Devleti’nde, Ahilerin

Üretimde aktif olarak bulunduğu dönemlerde hazırlanmıştır. Bu düzenlemeler, TKY'nin kalite, standart ve standardizasyon konularına bakış açılarıyla örtüşmektedir.

1.7. Sıfır Hata

İşletmeler, hızla gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek ve müşteri tatminini sağlayabilmek adına kaliteli ve hatasız üretim yapmak durumundadırlar. Sıfır Hata Programları da bu amaca hizmet eden uygulamalardır (Paksoy ve Bay, 2006: 2). Sıfır Hata Programları, 1962 yılında ABD'de Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda geliştirilen bir uygulamadır. Sistem güvenilirliğinin son derece önemli olduğu bu uygulamada amaç, hata oranını azaltarak neticede sıfıra indirmektir. Sıfır Hata Programı, bir kalite yönetim sistemi olarak da tanımlanabilir (Güler, 1994: 13). Sıfır hata anlayışı da denilen bu program, hatanın kaynağını bularak onu yok etmek ve bir daha o hatanın tekrarlanmaması felsefesine dayanmaktadır. Bu anlayış, işi bir seferde doğru yapmak üzerine kurulmuştur. İşletmeler için sıfır hatayı amaçlamak, daima daha iyisine ulaşmayı hedeflemek demektir. TKY anlayışında hareket eden işletmeler için sıfır hata anlayışı, sürekli gelişmenin bir gereğidir (Biçer ve Erertem, 1994: 114).

TKY anlayışında hata bir süreçtir ve bu hata neticesinde kusurlu ürünler meydana gelir. Burada önemli olan, hataların yinelenmesinin önüne geçebilecek bir sistemin kurulmasıdır. Sıfır hata anlayışı da, hataların ve hatalara sebep olabilecek tüm durumların belirlenmesi ve kaynağında bu sorunların çözülmesi çabasıdır. İşletme içerisinde hataya sebebiyet veren birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerin hepsini bir anda çözüme kavuşturmak hem oldukça zor hem de çok maliyetli olabilmektedir. Onun yerine bu hataları, küçük bölümlere ayırarak çözmek daha mümkün gözükmektedir. İşletmelerin sıfır hata hedefine ulaşabilmesi için üç esas yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, hataları kaynağında kontrol etmektir. Böylece, hatanın başlangıcına gidilerek bu süreç kontrol altına alınabilir. İkinci yöntem, Poka-Yoke Yöntemidir. İnsan hatasını ortadan kaldıran mekanik ve elektronik sistem olan Poka-Yoke (Pekin ve il, 2015: 164) ile, hatanın izole edilmesi için denetim sağlanabilir. nc yöntem ise, hataların sürmesi durumunda tekrar tekrar önlemeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktır. Bu yöntemler, hataları önlemede bir bütün olarak uygulanabilir (şimşek, 2002: 174-176).

Ahilik Teşkilatı, üretilen mal veya hizmette sıfır hatayı hedefleyen bir teşkilattır. İsrâf, dini yönden ve maliyetleri arttırdığı için haram kabul edilmiştir (İSTESOB, 2018: 1). Teşkilat, israfı reddeden, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini önceleyen, onlara zarar verebilecek üretimi yasaklayan bir yapıya sahiptir (Uğurlu ve diğerleri, 2015: 320).

1.8. Verimlilik

Verimlilik, mevcut kaynaklar ile elde edilen çıktı arasındaki ilişkidir ve çıktı/girdi şeklinde formüle edilmektedir (Özdemir, 1995: 377). Ekonomi dışındaki alanların gün geçtikçe daha çok incelenmesi ve ülkelerin bu alanları daha çok gündemine almaları sonucu, verimlilik tanımında da değişik olmuştur. Günümüzde verimlilik denilince artık, üretilen mal veya hizmetlerin kalitesini yükseltmek, çevreye karşı duyarlı olmak, doğayı korumak, çalışanların en iyi ortamlarda çalışması sağlamak ve girdi başına üretim miktarını artırma anlaşılmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Çevreye zarar vermeden, insan kaynakları gözetilerek, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, mümkün olan en az maliyetlerle, doğru mal veya hizmetin, doğru zamanda ve olması gereken miktarda üretilmesi verimlilik ilkelerini oluşturmaktadır (Büyükkılıç, 2004: 44).

Günümüz işletmelerinin esas hedefi örgütsel verimliliktir. Yoğun rekabet ortamında etkin ve verimli olmak, işletmelerin mükemmel organizasyon olma yolunda en büyük avantajdır. Planlama, örgütlenme, koordinasyon, uzmanlık, iş bölümü, zaman kayıplarının önlenmesi, eğitim, moral, denetim ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi faktörler, işletmelerin yönetim sürecinde verimliliğin sağlanması hususunda önemli rol oynamaktadır. Üretimdeki verimliliği geliştirmek amaçlı stratejilerin sonucu, işletmelerde verimlilik olarak ortaya çıkmaktadır (Özer, 2017: 1-2).

TKY anlayışı, hem girdiler hem de çıktılar üzerinde pozitif katkılar veren bir anlayıştır. Verimliliği yalnızca ekonomik ve teknik imkanların optimum düzeyde kullanma şeklinde düşünmek eksik olacaktır. Bunların yanı sıra, çalışanların mutlu, istekli ve akıllıca çalışmaları verimlilik için olmazsa olmaz hususlardır. İşte TKY yaklaşımı, tüm bu faktörleri içinde barındıran bir yaklaşımdır. Kıt kaynakları optimum şekilde

değerlendirerek faydalı çıktılar elde etmek ve bu minvalde işletmeyi daha ileriye taşımak TKY'nin içinde yer almaktadır (Bolat, 2000: 121-122).

Ahilik Teşkilatı'nda verimli olmak, para kazanmaktan daha önemli sayılmıştır. Teşkilatta para değil, müşteriye hizmet etmek amaçtır. İhtiyaca göre üretimin baz alındığı Ahilik'te, ihtiyaçtan fazla mal üretmek yasaklanmıştır. Böylece verimlilik sağlanmış ve haksız rekabetin de önüne geçilmiştir (Aytekin, 2017: 181). Ahiler, tek çeşit ürün üretme konusuna önem göstermişlerdir. Buna göre bir Ahi işletmesinin, farklı bir mesleki sahaya yatırım yapmasının önüne geçilmiştir. Buradaki maksat, esnafın kendi işinde uzmanlaşmasıdır (Yozgat, 2019: 99).

Sonuç olarak, verimliliğin sağlanması hususunda önemli rol oynayan, eğitim, moral, denetim, uzmanlık, iş bölümü, sağlam bir örgüt yapısı gibi etkenlerin hem TKY hem de Ahilik anlayışlarında çok önemli olduğu söylenebilir. Üretim sırasında yararlanılan en önemli kaynak, insan gücüdür. Diğer tüm kaynakları bir araya getiren, onları yöneten ve yönlendiren unsur insandır. İnsan, verimliliğin sağlanmasında hem araç hem de amaçtır (Odabaşı, 1997: 79). TKY ve Ahilik düşüncelerinin insan merkezli olmaları, verimliliğin sağlanması hususuna benzer bir bakış açılarının olduğunu göstermektedir. Verimliliğin sağlanmasında eğitimin de önemi büyüktür. Hem Ahilik Teşkilatı hem de TKY, üretimden başlamak üzere eğitime büyük önem vermişlerdir. Eğitimin yanı sıra, uzmanlaşma, iş bölümü ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi verimliliğin sağlanmasında önemli olan hususlar her iki anlayışın da üzerinde durdukları elzem konulardır.

1.9. Sosyal Sorumluluk

Son yüzyılda iş dünyasının felsefesi ve faaliyetlerinde önemli değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları, kurumsal sosyal sorumluluk kavramında birleşip muhtelif faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu üç kesim, bilgi, insan emeği ve finansman gibi kaynakları, sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde kişiye ve topluma yararlı ve etkili bir şekilde verme eğilimindedir. Devletin yetersiz kaldığı bazı konularda, özel sektör ve STK'lar, gönüllülük esasına dayanarak kamuya hizmet üretme hususunda paydaş olmaktadır. Bu paydaşlık, hem devlet, özel sektör ve STK'lar için hem de toplum ve bireyler için

yönetişim kapsamlı kalite artışını ortaya çıkarmaktadır (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 108). Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin çalışanlar, tedarikçiler ve devlet ile olan ilişkilerini geliştiren bir anlayıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları, işletmenin kurum imajını düzeltmesinde ve geliştirmesinde önemli avantajlar sağlamaktadır (Akbaş, 2010: 74-75).

İşletmeler, toplumun ve genel iktisadi yapının oluşturduğu önemli kurumlardır. TKY felsefesine göre işletmeler, birer sosyal oluşumdur ve bu işletmeler, çevreyi ve doğal kaynakları korumalı ve toplumun sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyesini yükseltmelidir. İşletmeler, toplumu memnun etmeyi kendilerine ilke edinmiş birer birim olmalıdır (Bolat, 2000: 140). İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde olup olmadıkları şu konular üzerinde değerlendirilebilir (TÜSİAD KalDer, 1998: 24):

- İşletmelerin topluma, gönüllü kuruluşlara, okullara aktif katılımı (Yardım işleri, eğitim ve öğretime, spor ve eğlenceye, sağlık ve refah konulara destek),
- İşletmelerin, çevrenin ve doğal kaynakları korunması konularında gösterdiği ilgi ve çalışmalar (Geri dönüşümlü malzeme kullanımı, enerji tasarrufu, atıkların azaltılması, hammadde ve diğer girdilerin etkin kullanımı),
- İşletmelerin faaliyetleri sebebiyle çevreye ve topluma verdiği rahatsızlık ve zararın azaltılması konusunda yaptığı çalışmalar (gürültü, kirlilik seviyeleri, sağlıkla ilgili diğer riskler).

TKY'nin temel ilkeleri olan müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım ve üst yönetimin liderliği ile sosyal sorumluluk kavramı arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. TKY yaklaşımında işletmeler, müşteriye karşı sorumludurlar. Ancak işletmeler, müşteri memnuniyetinin ön şartının çalışanların memnun edilmesinden geçtiğini unutmamalıdır. İşletmeler, müşterilere karşı gösterdiği sorumluluk şuurunu, kendi çalışanlarına da göstermelidir. Bu arada çalışanlar da, işletmeye ve işletmenin amaçlarına karşı mesuliyet kabul etmelidir (Saraç, 2000: 52). Bunların yanı sıra, TKY'nin sürekli iyileştirme ve gelişme ilkesi, insan ihtiyaçlarının sınırsız olduğunu kabul etmektedir. İnsanların bu sınırsız ihtiyaçlarını giderme amacı güden işletmelerin de ömürlerinin sonsuz olması gerekmektedir. Bunun için işletmeler, sürekli iyileştirme ve gelişme içerisinde olmalıdır. Bu yaklaşım sayesinde işletmelerde topluma

odaklanma gerekleŖecek ve sosyal sorumluluk bilinci artacaktır. Ayrıca, iŖletmelerde tam katılımcılık ilkesi uygulanarak, kiŖisel ve sosyal sorumluluklar ön plana çıkacaktır. TKY anlayıŖına göre, iŖletmelerdeki alıŖmaların baŖlatılması kararı st ynetimdedir. Yöneticilerin lider karakterde olmaları, alıŖanları ve çevrelerini etkilemektedir. Bu durum sosyal sorumluluk anlayıŖla rtŖen bir durumdur (Kaleli Karasakal, 2012: 163).

Sosyal sorumluluğun pekiŖmesinde dini inançların etkisi büyük olmuŖtur. Örneğin, İslamiyet'teki yardımlaŖma ve toplumsal dayanıŖma gibi konular sayesinde, özellikle Orta ağ dönemince, Doğu toplumlarındaki sosyal sorumluluk anlayıŖının Batı toplumlarına nazaran daha ileride olduğu söylenebilir. İslamiyet'in hüküm srdėėu topraklarda, muhtelif yardımlaŖma ve dayanıŖma kuruluŖları meydana gelmiŖtir. İŖte Ahilik TeŖkilatı, böyle bir zihniyetin ürünüdür (Ustakara, 2019: 1175).

Ahlak ve sanatın bileŖimi olan Ahilik TeŖkilatı'nda genel ahlak kuralları ve mesleki hayata dair ahlaki kurallar, Ahilerin bir nevi anayasası olan ftvvetnamelerden ve Ahi Ŗecerenamelerinden ėretilmiŖtir (Aytekin, 2017: 154). Ayrıca Ahiler, insanı bir bütün olarak ele almıŖ, insanların ahlak ve mesleki eğitimlerinin yanı sıra serbest zamanlarını değerlendirme aktivitelerini de organize etmiŖtir. TeŖkilat içerisinde eŖitli toplantılarla, yaren sohbetleriyle ve muhtelif eğlencelerle, üyelerin eğitimleri bir bütünlük içinde gerekleŖtirilmiŖtir (Ekinci, 2017: 295). Bu durum, meslek eğitimlerinin etkinliği açısından bir sosyal sorumluluk rneği kabul edilebilir. Ayrıca Ahilik TeŖkilatı, insanlara alıŖma sevgisini aŖılamayı, yoksullara yardım etmeyi, diğergamlığı, muhtelif iŖ sahalarına kalifiye dama yetiŖtirmeyi amaç edinmiŖ bir yapılanmadır (IŖık Erol, 2017: 32). İŖ ahlakını her Ŗeyin üstünde tutan Ahilik TeŖkilatı, bir eŖit terbiye sistemidir (TaŖ, 2011: 34-35). Ŗimdiki iŖletmelerin de meslek üyelerinden istedikleri, bu ve bunun gibi ahlak kurallarına uymalarıdır. Ahilik TeŖkilatı'nın ahlaki prensipler belirlediği ve mensuplarını bu doğrultuda sosyal sorumluluk anlayıŖına yönelttiği söylenebilir.

Ahi TeŖkilatı, Ŗehre gelen yabancıların konaklanması, koruyup gözetilmesi konusunda misyon stlenmiŖtir. Bu davranıŖlar, sosyal sorumluluk anlayıŖı içerisinde değerlendirilebilir. (Ustakara, 2019: 1176). Ahilik TeŖkilatı, Anadolu'nun

Türkleşmesinde ve yerleşik hayata geçmesi sürecinde kendini sorumlu hisseden bir teşkilattır. Şehirlerin sorunlarına karşı çözüm arayışlarına girmesi ve kendilerini topluma karşı sorumlu hissetmeleri, sosyal sorumluluk anlayışını bünyelerinde hissettiklerinin bir tezahürüdür (Orhaner, 2020: 1).

Sonuç olarak, TKY ve Ahilik Teşkilatı'nın sosyal sorumluluk anlayışları karşılaştırıldığında, her iki anlayışın da sosyal sorumluluk konusuna önem verdiğini görülmektedir. Çünkü her iki zihniyetin de çevreye ve insana duyarlı bir felsefesi vardır. Ancak, TKY anlayışıyla hareket eden işletmeler, varlığını devam ettirme, kurum imajını geliştirme veya düzeltme gayesiyle sosyal sorumluluk kampanyalarına dahil olabilmektedir. Ayrıca işletmeler, çoğu kez sosyal sorumluluk kampanyalarına destek olma yoluna gitmişlerdir. Ahilik anlayışında ise, sosyal sorumluluk ve toplumsal sorumluluk kavramları içselleştirilmiştir. 1872-1873 yıllarındaki lonca kayıt defterlerine bakıldığında, İstanbul'da faaliyet gösteren bir sandığın gider kalemlerinde, yol tamir masraflarının ödenmesinden eğitmenin maaşının ödenmesine, mekteplere kömür verilmesinden misafirler için yapılan harcamalara kadar birçok ödeme görülmektedir (Güllülü, 1977: 140). Cömertlik ve yoksullara yardımı kendilerine şiar edinmiş Ahiler, İslamiyet'in emrettiği ideal insan tipini yakalamaya ve bu modeli yaşadığı topluma sunmaya çalışmışlardır (Taş, 2011: 35-36).

1.10. İnovasyon (Yenilik)

İnovasyon, “yenilik” veya “yenileme” anlamına gelmektedir. Yeni ve farklı bir şey yapmak anlamına gelen Latince “innovare” sözcüğünden türemiştir (Taş, 2017: 100). İnovasyonun birçok farklı tanımı yapılmaktadır. İnovasyon, işletmenin başarısı üzerinde yeni düşüncelerin uyumu, geliştirilmesi ve meydana getirilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 540). Bir başka ifadeyle inovasyon, fırsatları yeni düşüncelere dönüştürmek ve bunları faaliyete geçirmek için kullanılan süreçtir (Kitapçı, 2017: 122). İnovasyon, araştırma-geliştirme çalışmalarının, pazarlamanın, ekip halinde çalışmanın, yenilikçi zihniyetin ve eğitimin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır (Barker, 2002: 15).

TKY'nin sürekli gelişme ve iyileştirme ilkesi ile inovasyon arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Zira TKY'nin inovasyon için uygun ortamı sağlayacak bir

kültürü vardır. TKY, m   teri odaklı üretim anlayışı ile, m   teri istek ve beklentilerini karşılayacak inovasyon çalışmaları yaparak, piyasadaki değişiklik ihtiyaçları karşılamakta ve piyasaya uyumlu yeni ürünler sunmaktadır. M   teri odaklı yaklaşımı benimseyen işletmeler, m   terilerin temel ve sabit ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, onların değişen ve çeşitlenen ihtiyaç ve beklentilerine de cevap verebilecektir. Bu yaklaşımla inovasyon anlayışı birleştiğinde işletmeye büyük getirisi olacaktır (Dede, 2012: 59).

TKY, yalnızca mal ve hizmet kalitesi ilgili bir süreç değildir. Hem TKY'nin hem de inovasyonun amacı, köklü iyileştirmeler ile rekabet üstünlüğünün temelini oluşturan m   teri memnuniyetini sağlamaktır. Gün geçtikçe yoğunlaşan rekabet ortamında, hem TKY'yi hem de inovasyon çalışmalarını birlikte yürüten işletmeler, rekabet üstünlüğünü elde etme konusunda büyük avantajlar yakalamaktadır. TKY'nin sürekli ge i me ilkesi, devamlı suretle inovasyon çalışması mümkün olmadığı için, işletmelerin inovasyon çalışmalarıyla oluşturduğu yeri korumasına ve geliştirmesine yarar sağlayacaktır. Japonya, batıdaki teknolojik gelişmeleri ilgiyle takip edip kendi içerisinde benimsemiş ve akabinde bu gelişmeleri sürekli iyileştirme anlayışıyla işletmelerine entegre etmiştir (G le  ve Bülbül, 2004: 126-127).

Ahilik Teşkilatı'nda, emeğe, insan hakkına, yeniliğe ve yenilikle uğra ana her zaman saygı vardır. Te kilatta, icat sahiplerine muhtelif imtiyazlar verilmiştir. Ni o adında bir esnafın, seccade dokuma içinde, ağır kesme dokumanın patentini alması ve Ahilik Teşkilatı'ndaki diğer esnafların bu dokuma içine el atmaması, yeniliğe verilen saygıyı göstermektedir (Soysal ve Tan, 2013: 190). Ahilik'te yenilikçi, bulu  sahibi kimselere, kendi kendine yeten anlamına gelen Hüdai Nabit denmiştir (Tekin, 2017: 76).

Sonuç itibarıyla, Ahilik Teşkilatı ve TKY yaklaşımını, inovasyona çok değer vermektedirler. Her iki tarafın da insan merkezli bir yönetim anlayışına sahip olması, yeniliğe ve yenilik iye büyük değer vermesinde önemli rol oynamaktadır. Her iki anlayışın da m   teri odaklılığı ilke edinmesi, inovasyona, inovasyon programlarına ve inovatif kişilere önem vermelerini kolaylaştırmaktadır. Ancak, TKY yaklaşımının inovasyona bakış açısı, Ahilik Teşkilatı'ndan daha komplikedir. Bunun en büyük

sebebi 21. yy.da üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliği ve piyasada daha fazla işletmenin bulunmasıdır.

3.11. Tüketicinin Korunması

Tüketim faaliyetlerinin insanlığın doğuşundan itibaren varolduğunu söylemek mümkündür. Ancak tüketicinin korunması ihtiyacı önceleri pek de fazla hissedilmemiştir. Zaman içerisinde toplumdaki rollerin ayrılması, üreticilerin iktisadi yönden güçlenmesi ve örgütlenmeleri gibi sebepler, tüketicileri mağdur etmeye başlamıştır. Bunun sonucunda tüketicinin korunması kavramı gündeme gelmiştir (Gündüz ve diğerleri, 2012: 44). Günümüzde toplumların gelişmeleriyle paralel olarak, insana ve insani değerlere verilen önem giderek artmaktadır. İnsanın korunması ve refahının sağlanması, gün geçtikçe daha da ağırlık kazanan konular olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda özellikle sosyal ve ekonomik yönden güçlü olan kuruluşlara karşı tüketicinin haklarını aramak, onları mağduriyetten kurtarmak, tüketicilerin haklarını arama hususunda mücadele yöntemleri etkin kılmak, bir ülkede tüketici haklarının korunmasına yönelik son derece önemli adımlardır (Engin, 2001: 51).

Tüketicinin korunması kavramı dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Dar anlamda tüketicinin korunması, tüketicinin ödediği ücretin tam olarak karşılığını almasıdır. Geniş anlamda tüketicinin korunması ise, kaynakların halkın refahını artıracak şekilde kullanılmasıdır. İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı kapsamında hareket etmeleri, teknoloji odaklı politikalar üretmesi ve geliştirmesi de geniş anlamda tüketicinin korunması kavramına ilave edilebilir (Kapağan, 2004: 13).

Sanayi devrimi ile birlikte üretimde yaşanan artış beraberinde tüketime de yansımıştır. Daha önceleri, temel ihtiyaçlar için gerçekleşen üretim, zaman içerisinde yaşam şartlarının da değişmesiyle temel ihtiyacın ötesine geçmiştir (Ekinci, 2017: 356). Tüketicin korunması, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hukuk sistemine giren bir kavramdır (Aytekin, 2017: 185). John F. Kennedy 1962 yılında, tüketici hakları için son derece önemli bir adım olan dört tüketici hakkını açıklamış ve bu

hakların devlet tarafından korunması gerektiğini savunmuştur. Bu haklar şunlardır (Girgin, 2013: 263):

- Güvenlik Hakkı
- Bilgi Edinme Hakkı
- Seçme Hakkı
- Temsil Edilme ve Sesini Duyurma Hakkı.

Birleşmiş Milletler de, tüketici hakları için atılan adımlara kayıtsız kalamamış ve tüketicinin korunması hakkındaki ilkeleri kabul etmiştir. Bununla da kalınmamış ve 1985 yılında BM tarafından “Evrensel Tüketici Hakları” tüm dünyaya duyurulmuştur. Kennedy’nin açıkladığı dört tüketici hakkının yanında ilave edilen haklar da şunlardır (Mert, 2007: 13):

- Tüketici Eğitimi Hakkı
- Tazminat Hakkı
- Temel İhtiyaçların Tatmin Edilmesi Hakkı
- Sağlıklı Bir Çevre Hakkı.

Türkiye’de tüketicilerin korunması ile ilgili atılımlar gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında geç gündeme gelmiştir. 1995 yılında 4077 Sayılı Kanun çıkarılmıştır. Bu kanunun Türkiye’de uygulanabilirliği tartışma konusudur. Zira tüketicinin korunması hususunda insanların bilinçlendirilmesi yeteri kadar yapılmamaktadır. Tüketicilerin bir ürün veya hizmetten memnun kalmadıklarında ne yapacaklarını bilmesi elzemdir. Aynı gereksinimi karşılamak üzere piyasada bulunan, aynı marka, ambalaj ve etiketteki ürünler tüketicileri şaşırtmaktadır. Tüketicilerin, satışa sunulan ürün ve hizmetlerle alakalı olarak yeterince fiyat-kalite mukayesesi yapamaması, bu konudaki eğitim ve bilgi eksiklikleri, reklamların ve çevrenin fazlaca etkisinde kalmalarına sebep olmaktadır. Bütün bu sorunlar, tüketicin korunmasının ne denli öneme haiz olduğunu göstermektedir. Söz konusu bu sorunları çözüme kavuşturacak organizasyonlar da, başta devlet olmak üzere, işletmeler ve tüketici örgütleridir (Ekinci, 2017: 358).

Günümüz işletmeleri, yönetim anlayışları konusunda önemli değişiklikler yaşamaktadır. Klasik Yönetim Anlayışını benimsemiş işletmeler, tepe yöneticilerin görüş ve istekleri doğrultusunda, tepeden aşağı doğru inen hiyerarşik bir yapıya göre yönetilmektedir. Alt kademe çalışanları, amirlerden aldıkları emir ve direktiflerle çalışmalarını sürdürmektedir. Bundan dolayı amaç da bir nevi amirlerin memnun edilmesi üzerine kurulmuştur. Ancak günümüz TKY anlayışını benimsemiş işletmelerdeki amaç bundan çok farklıdır. TKY prensipleriyle hareket eden işletmelerde amaç, müşterilerin istekleri doğrultusunda yönetimin tüm birimlerinin harekete geçirilmesi, müşteri taleplerinin karşılanarak müşteri memnuniyeti sağlanmasıdır (Kağncıoğlu, 2002: 80). TKY felsefesini benimsemiş işletmeler, kalite yönetim sistemleri ile müşteri memnuniyetini arttırmayı ve tüketiciyi korumayı amaçlamıştır (Girgin, 2013: 263). ISO 9001, tüketiciye cevap verme hattı, tüketici tatmini gibi konular, işletmelerde TKY anlayışının benimsendiğinin birer göstergeleridir (Ekinci: 2017: 234).

Ahilik Teşkilatı, günümüzde tüketicinin korunması amacıyla görevlendirilen kurumların işlevlerini yürütmüştür. Malların fiyat tespitleri, kaliteye uygunlukları, sağlamlıkları, sağlığa zararlı olup olmadıkları Ahiler tarafından kontrol edilmiş ve bu konuda standartlar oluşturulmuştur (Gündüz ve diğerleri, 2012: 50). Teşkilatta kalite kontroller, kethüda tarafından yapılmıştır. Kalite kontrollerinin sağlanması ve bu sayede tüketicinin korunması maksadıyla muhtelif malların imalatında birtakım kaideler belirlenmiştir. Örneğin kılıç imal edenlerin, cam imalatçıların, bıçakçıların, dokumacıların, o malı imal ederken kullanacakları teknikler, gramaj ve hammadde cinsi gibi birçok husus tüzükle belirlenmiştir. O dönemde, dokumacılık sektöründe Şam işi tekniği ile üretilen dokumalar, halk tarafından rağbet görmüştür. Ahilik tüzüğünde, Frenk tekniği ile dokunan bir ürünü, Şam işi bir ürün olarak göstermek açıkça suç sayılmıştır. Ayrıca fırıncıların ürettiği ekmek ununun kalitesi, gramajı ve cinsi konusunda da belirli standartlar getirilmiştir. Aynı şekilde, tüketicinin korunması o kadar önemsenmiştir ki; kasap, manav ve berberlerin havlularının temizliğine kadar şartlar koşulmuş ve bu konuda sıkı denetimler yapıldığı tüzüklerle sabittir (Kuzgun, 1988: 11). Ahi Teşkilatı'nda tüketicinin korunması anlayışı günümüzden farklılık göstermektedir. Meslek ahlakının ve vicdani sorumluluğunun her şeyin üzerinde

tutulduğu Ahilerde, üretim ve tüketim işleri dinin emrettiği kurallar içerisinde gerçekleşmiştir. Ahilik anlayışında iş ahlakı, ticari kazanç ve kardan daha mühimdir. Bu bağlamda standart dışı bozuk mal üretimi, tüketiciyi aldatmak ve başkasının malını taklit ederek imal etmek gibi davranışlar hoş karşılanmamıştır. Bu davranışları sergileyenler ciddi cezai müeyyidelerle karşı karşıya gelmişlerdir. Bu konuda cezaya çarptırılan kimselere de “yolsuz” denmiştir (Gök, 2018: 317). Ahilikteki tüketicinin korunmasına dair önlem ve faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Uçma, 2017: 182):

- Cezai müeyyideler ve meslekten ihraç,
- Dükkan açma izninin o konuda eğitim almış kişilere verilmesi ve dükkan sayısında sınırlamalara gidilmesi,
- Patent hakkı uygulaması,
- Standart dışı üretim yapanlara birtakım cezalar verilmesi. En hafifi ikaz ve nasihat olmak üzere, en ağırı meslekten atılması,
- Çırak çalıştırılmasının izne bağlı olması,
- Çırak ve kalfaların izin olarak başka dükkanlarda çalışmasının önüne geçmek,
- Karın maliyet üzerinden hesaplanması,
- Üreticiye faiz olmadan kredi sağlamak. Yeni dükkan açanlara dayanışma amacıyla orta sandığından sermaye sağlanmıştır (Aytekin, 2017: 91),
- Hammadde temininde belirli kıstaslara göre gerçekleştirmek,
- Aracıyı kaldırarak, üretilen malın direkt olarak tüketicinin eline geçmesini sağlamak,
- Hilebazlığın, karaborsacılığın ve tekelciliğin karşısında durmak,
- Üretilen malların üzerine özel bir işarek koyarak malın üretim yerini belirtmek ve bu sayede kalite denetiminin yapılmasını kolaylaştırmak,
- Üretimde müşterek sorumluluk getirmek: Usta, kalfa ve çırağın üretilen ürünün kalitesinden müşterek sorumlu tutulmasını sağlamak,
- Mecburi haller haricinde esnafın iş ve meslek değiştirmesine ruhsat vermemek,
- Fiyatların artmasının önüne geçmek.

Ahi Teşkilatı’nda, üretimin her safhasında bütün çalışanlar sorumluluk altındadır. Burada müteselsilen bir sorumluluk söz konusudur. Zira usta, kalfa ve çırak,

Üretilen malın kalitesinden ve tüm üretim sürecinden birlikte sorumludurlar (Aytekin, 2017: 185). Ahi Teşkilatı, retim ve tüketim arasında denge kurmuş ve bu denge, üretici ve tüketici arasındaki ilişkilerin sağlıklı şekilde devam etmesine olanak sağlamıştır. Ayrıca, emeğin değerini bulması maksadıyla kimi zaman üretim kısıtlamalarına da gidilmiştir. Bunların yanı sıra, standartlaşma ve narh faaliyetleri ile de tketicin korunması amaçlanmıştır (Ekinci, 2017: 138).

Ahilik Teşkilatı'nın, tüketicinin korunması hususunda aldığı önlemler ve kurduğu düzen göz önünde bulundurulduğunda, yüzyıllar boyunca bu konuda önemli icraatlar yürüttüğü söylenebilir. Bu bağlamda bazı tüketici vakıfları, Ahiliğin kurduğu sistemi, tüketicilerin korunması bahsinde örnek almışlar ve hatta Amerikan Arbitrasyon (Tahkim) Sistemi'nin, Ahiliğin günümüze modernize edilmiş bir model olduğunu iddia etmişlerdir. Ahilikle birçok müşterek amacı bulunan Arbitrasyon sisteminin amaçları Ŗu şekilde sıralanabilir (Gündüz ve diğerleri, 2012: 51):

- Üretici ve tüketici arasında müşterek çıkarlar vardır. Bundan dolayı iki kesim arasında iyi ilişkiler kurulabileceğini göstermek,
- Üreticilerin yalnızca ticari kazanç peşinde komadıklarını, aynı zamanda tüketici memnuniyetini de nemstediklerini göstermek,
- Tüketici sorunlarına devletin müdahalesinden önce are bulmak,
- Tüketicilerin pazarı yeterince anlamalarına, iktisadi görev ve mesuliyetlerini yerine getirme konusunda yardımcı olmak.

Sonuç itibarıyla Ahilik Sistemi, kalitenin sağlanması ve tüketicinin korunması hususlarında, kendi içindeki oto kontrol sistemiyle, günümüz Toplam Kalite Denetimi ve Türk Standartları Enstitüsü'nün bir nevi prototipi olmuştur (Gök, 2018: 318). Ahilik Teşkilatı, tüketicinin korunması bahsini günümüzdeki gibi tüketiciye bırakmamış, kendi içerisinde çaresini bulmuştur. Meydana gelebilecek sorunlara karşı önceden tedbir olarak tüketiciyi mağdur etmemiştir. Günümüzde kendi haklarını kendisi aramak zorunda kalan tüketiciler, bilinçsizlik, eğitimsizlik, adalet sistemindeki aksaklıklar ve bürokrasideki birtakım problemler sebebiyle haklarını arama yoluna ya gitmemekte ya da gitse bile zararları tam olarak tazmin edilememektedir. Bu da üreticiler ve tüketiciler arasında güven problemlerini beraberinde getirmektedir

(Uçma, 2017: 181). Türklerin rönesansı olarak belirtilen Ahilik'te, ürettiğin kadar varsın anlayışı hakim olmamış ve insanlar birer makine olarak görülmemiştir (Ekinci, 2017: 235).

3.12. Müşteri Memnuniyeti

Bireylerin bir mal veya hizmeti, kendi talep ve beklentilerini karşılayıp karşılamamasına göre değerlendirmesine müşteri tatmini denmektedir (Bayuk ve Küçük, 2007: 286). Müşteri memnuniyeti ise, müşterinin bir mal veya hizmeti kullanması neticesinde, bu mal veya hizmet hakkında olumlu ya da olumsuz yargılarıdır (Kurnuç ve diğerleri, 2015: 24).

İşletmeler, gün geçtikçe daha da kızışan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmak zorundadır (Akın, 2001: 66). Zira tüketici veya müşteri, piyasalarda satışa sunulan ürün veya hizmet konusunda daha da seçici olmaktadır. Günümüz tüketicileri, piyasaya sunulan mal veya hizmetteki bolluk sebebiyle, satın alma aşamasında ürün veya hizmetin kalitesine mümkün olduğunca dikkat etmektedir (Yatkın, 2014: 27-28). Günümüzde işletmelerin esas hedefi, müşteriye daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı mal veya hizmet sunmaktır (Çelen, 2014: 7).

TKY anlayışında uygulanması en zor ilke olan müşteri odaklı üretim anlayışı, uzun vadede işletmelere en çok yarar sağlayacak prensiptir (Şimşek, 2002: 145). “Kaliteyi müşteri belirler” mottosu, müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin esasını anlatmaktadır (Ekinci, 2017: 188). Zaten TKY felsefesinin özünde de müşteri tatmini yatmaktadır. İşletmeler, müşteriye elde etmek için, onun isteklerini tatmin etmek durumundadır. Arzın talepten daha fazla olduğu bu dönemde, müşterilerin ilgi duyabileceği alanlara yönelmek işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Kıngır, 2013: 49). Gün geçtikçe kızışan rekabet ortamında, müşterisini iyi tanıyan, değişime ayak uydurabilen, müşteri taleplerine ve hızla değişen teknolojiye olumlu anlamda refleks geliştirebilen işletmeler, gelecekte de hayatta kalmayı başarabilen işletmeler olarak karşımıza çıkacaklardır (Pekmezci ve diğerleri, 2008: 1). TKY’de müşteriler, bilançoda yer almasa bile bir işletmenin en önemli varlıkları olarak kabul edilirler. Zira TKY anlayışında bütün gayretler, müşteriye odaklanma üzerinedir (Kovancı, 2001:

80). TKY’de müşteri denildiğinde, akla sadece işletmenin ürettiği mal veya hizmeti satın alan dış müşteri gelmemelidir. Müşterilere bir bütün olarak bakan TKY anlayışı, iç müşteri kavramını da gündeme getirmiş, böylece müşteri tatmin hedeflerini işletme dışında olduğu kadar, işletme içinde de gerçekleştirme yoluna gitmiştir (Efil, 2010: 35).

Ahilik Teşkilatı’nın müşteriye bakışı “müşteri velinimetimizdir” şeklindedir. Teşkilat kaideleri gereği, müşteriye aldatmak, ona ayıplı mal satmak, ölçü ve tartıda hile yapmak, başkasının malını birebir taklit etmek gibi davranışlar yasaklanmıştır. Bu davranışların yasak olma sebebi, yolundan gittikleri Hz. Peygamber’in bu konudaki hadisleri ve Ahiliğin bu minvaldeki öğretileridir. Hz. Peygamberin “Bizi aldatan bizden değildir”, “Üç sınıf insan vardır ki, kıyamet gününde Allah onlara bakmayacaktır. Bunlardan birisi, ticaret malını yalan yeminle satıp tüketendir” hadisleri doğrultusunda ticaret ahlakını şekillendiren Ahiler, velinimet saydığı müşterilerini aldatmama konusuna önem göstermişler ve müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutmuşlardır (Aydın, 2015: 101).

Günümüzde işletmeler artık, pazarlama alanında işletme odaklı düşünce yerine müşteri odaklı düşünce sistemini tercih eder olmuşlardır. Yani 4P anlayışından sıyrılarak 4C anlayışını benimsemişlerdir (Uğurlu ve diğerleri, 2015: 321)

Tablo 3. 4P Anlayışından 4C Anlayışına Geçiş

Ürün (Product)	→	Müşteri Değeri (Customer Value)
Fiyat (Price)	→	Malın Müşteriye Maliyeti (Cost to Customer)
Dağıtım Kanalları (Place)	→	Müşteriye Uygunluk (Convenience for Buyer)
Tutundurma (Promotion)	→	Müşteri ile İletişim (Customer Communication)

Kaynak: Recep Çiçek (2001), “Pazarlama Anlayışı ve Uygulamalarındaki Gelişmeler”, **Standart Dergisi**, Sayı 7, s.66.

Ahilik Teşkilatı'nda, 4C pazarlama anlayışının tüm elemanları başarıyla uygulanmıştır. 4C pazarlamanın her bir elemanının Ahilikte bir karşılığı bulunmaktadır. Bu karşılıklar:

Tablo 4. 4C Pazarlama Anlayışının Ahilikteki Karşılıkları

Müşteri Değeri (Customer Value)	—————▶	Müşteri Velinimetimizdir.
Malın Müşteriye Maliyeti (Cost to Customer)	—————▶	Denetsel Fiyat
Müşteriye Uygunluk (Convenience for Buyer)	—————▶	Ürüne Kolay Ulaşım
Müşteri ile İletişim (Customer Communication)	—————▶	Pazarla Etkileşim

Kaynak: Ali Erbaş ve Süleyman Ersöz, “Ahilik ve 4C Pazarlama Karmaşı İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış”, **Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi**, Sayı 59, s.139.

Sonuç itibarıyla, TKY ve Ahilik Teşkilatı'nın iç ve dış müşteriye bakış açıları da birbirine benzemektedir. Zira her iki anlayışta da, hem iç hem de dış müşteri birbirinden ayrılmaz iki değişkendir. Ahilik Teşkilatı'nda, çalışan işverenin, işveren de çalışanın hakkını korumak zorundadır. Teşkilatta usta, bir iç müşteri olarak kalfa ve çırağın eğitimden de mesul tutulmuştur. Teşkilatın temel felsefesinde, kaliteli ve ucuz üretim ile müşterinin korunması yatmaktadır (Şimşek, 2002: 146). Ancak, TKY'nin ve Ahi Teşkilatı'nın müşteriye verdiği değer ve müşteri kavramından ne anladıkları konusunda farklılıklar da bulunmaktadır. TKY anlayışıyla yürütülen çoğu işletme için, “müşteri kraldır” düşüncesi oturmuşken, Ahilerde bu söylem “Müşteri Velinimetimizdir” şeklindedir. Özellikle Amerika ve Japonya'da slogan haline gelmiş olan “Müşteri Kraldır” yahut “Onurlu Müşteri Tanrısıdır” anlayışı (Kovancı, 2001: 79), Ahilik Teşkilatı'nın düşünce yapısı ve inandığı değerlere ters düşmektedir.

3.13. Markalaşma

Teknolojik gelişmelerle birlikte ulaşım, haberleşme ve dağıtım kanallarındaki ilerlemeler, tüketicinin ihtiyacını giderecek ürünlerinin ikamelerinin sayısının artmasını da beraberinde getirmektedir. Bu noktada da ürünleri birbirinden ayıran temel unsur fiyat, görünüm veya sağladıkları faydadan daha fazlası olan markadır. Marka, yalnızca ürünlerin değil işletmelerin de ayırt edici özelliği haline gelmiştir (Uztuğ, 2002: 14).

Marka sahibi işletmeler, markaların yapılandırma süreçlerinde bazı adımlar izlemektedir. Bu adımlardan en önemlisi kalitedir. Kalite, markaların iletişim çabaları dahilindeki konumlandırma faaliyetleri sonucunda tüketici zihninde oluşan algıyla ilgili olsa da iletişime konu olan mesajın kaynağı marka sahibi işletmelerdir (Ries ve Ries, 2000: 61). Markaya ait ürün ve/veya hizmetlerin rakiplerinkinden farklılaşması ve dolayısıyla da işletmenin güçlü bir imaj kazanması kalite kavramıyla yakından ilişkilidir. İşletme çıktılarının markalanarak tüketicilere sunulması, işletmelerin kendilerini belirtmek ve müşterilerin dikkatini çekmek fikriyle başlamıştır (Uyar, 2003: 61). Markalamada, müşterilerin zihinlerinde, markaya ait ürün ve/veya hizmetleri kullandıktan sonra en çok faydayı sağlayacağı algısının oluşması amaçlanmaktadır. İhtiyacı giderebilecek birçok markanın ürününün bulunduğu göz önüne alındığında markalama işletmeler açısından önemli bir faaliyet olarak ele alınmaktadır. Markalaşma, günümüzde artık yalnızca marka sahibi işletmeyi hatırlatan veya ortaya koyan isimlerden çok daha ötesindedir (Süzer, 2002: 64). Bir başka ifadeyle markalaşma yalnızca, marka yapılandırma süreçlerini statik bir şekilde takip etmek anlamına gelmemektedir.

Tüketiciler, karar verme sürecindeki en önemli adımlardan birisi olan “alternatiflerin değerlendirilmesi” aşamasını artık daha uzun ve derinlemesine araştırmalar ve kıyaslamalar (benchmarking) yaparak geçirmektedir. Marka sahibi işletmenin özellikleri, menşei, çalışanlarıyla ilişkisi, satış sonrası destekler gibi unsurlara daha fazla dikkat eden tüketiciler için marka ve markalaşma son birkaç on yılda daha önemli hale gelmiştir. Öte yandan, günümüzde işletmelerin varlıklarına “marka değerleri” de dahil edilmektedir. Söz gelimi marka sahibi işletmenin sahip olduğu taşınmazlar ya da makine-teçhizat kadar markalarının değeri de önemli hale gelmiştir. Kısaca marka, işletmenin geleceğini garanti altına alan yegane unsur haline gelmektedir (Doğanlı, 2006: 37-38).

Rekabetin arttığı ortamda yaşamlarını devam ettirebilmek için işletmelerin, rekabet avantajı sağlamaları zorunlu hale gelmektedir. İşletmeler, çıktılarını hem daha kaliteli hem daha düşük maliyetlerle pazara sunabilmelidir. Bu noktada toplam kalite yönetimi, işletmeye ait ürünlerin markalaşmasını ve daha istikrarlı kalite seviyesinin sağlanmasında araç olarak kullanılmaktadır. Markaların yapılandırılması süreçleri,

TKY'nin temel bakış açılarından birisi olan tüm çalışanların ortak katılımı ilkesi ile mümkün olabilmektedir. Söz gelimi, işletmeye ait bir markanın yapılandırılmasında tasarımcılar, üretim aşamasındaki çalışanlar, dağıtım aşamasındaki çalışanlar toplam kalite yönetimi ilkelerine uygun olsa dahi ürünün tüketiciye ulaştırıldığı mağazadaki satış elemanının özensiz davranışı bütün sürecin faydalarını ortadan kaldıracaktır. Dolayısıyla markalaşma aşamasının her bir adımı, toplam kalite yönetimi ilkelerinden ayrılmadan atılmalıdır. Öte yandan, üretimde toplam kalite yönetimini benimsemiş bir işletmenin en çok ihtiyaç duyduğu unsurlardan birisi de kesintisiz biçimde ve kaliteli hammaddeye ulaşmaktır. Markalaşmanın sağladığı faydalardan birisinin de güvenilir tedarikçi ve aracı bulabilmek olduğu göz önüne alındığında, markalaşmanın toplam kalite yönetiminin sürdürülmesinde hayati önem taşıdığı görülmektedir.

Ahilik Teşkilatı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak adına birçok çarşı kurmuşlardır. Aynı sanat dallarından esnafların bulunduğu bu çarşılara “arasta” adı da verilmiştir. Müşteriler, bu çarşılar sayesinde istedikleri ürünü hem kolaylıkla bulabilmekte hem de benzer ürünlerle alakalı fiyat değerlendirmesi yapabilmişlerdir. Çarşılardaki üreticiler, özellikle dayanıklı tüketim mallarının üzerine işaret veya çentik atmışlardır. Bu işaret, üreticinin alameti farikası yani amblemi sayılmıştır. Bu amblem, ürünün kalite belgesi sayılmış, üründe herhangi bir kusur bulunduğunda, tüketici bu alameti farika sayesinde ürünü kimden aldığını ve nereye müracaat edeceğini bilmiştir. Bilhassa demirden araba parçaları, deri ayakkabı, kılıç, bıçak ve kaşık gibi ürünlerin üzerine kazılan bu amblem, ustanın, çırağın, kalfanın ve iş yerinin övünç kaynağı ve şerefi sayılmıştır. Tüketici satın aldığı üründe, esnaftan kaynaklı bir kusur gördüğünde, şikayetini Ahi Teşkilatı'na yapmış ve zararı tazmin edilmiştir (Sarı, 2016: 69-70).

Ahilerde yenilikçilik özendirilerek esnaf birliklerinin yeni düşünceleri ve buluşları değerlendirilmiştir. Ahi Teşkilatı'nda herhangi bir esnaf teşkilatı tarafından yeni bir buluş veya yenilik olduğunda, söz konusu buluş veya yeniliğin patent hakkı o esnaf teşkilatının şeyhine ait olmuştur. Bunun yanı sıra diğer Ahiler, yeni icadı taklit etmeyeceklerinin de taahhüdünü vermişlerdir (Aytekin, 2017: 196).

1871'de marka ve markalaşma konusunda ilk nizamname, 1888'de “Eşya-i Ticariyeye Mahsus Alamet-i Farikalara Dair Nizamname” ile geliştirilmiştir. Bu düzenleme dünyanın marka konulu ilk örneklerinden biri olması hasebiyle dikkat

çekmektedir. 1879'da ise "İhtira Beratı Kanunu" çıkartılmıştır. Bu kanun, dünyada patent sisteminin temeli sayılmaktadır (Kıranlar, 2019: 642).

Sonuç itibarıyla marka ve markalaşma, TKY anlayışıyla hareket eden işletmeler için son derece elzem bir konudur. Zira markalaşma, yalnızca modern kapitalizmin temel amaçlarından birisi olan tüketimi artırmayı değil; tüketiciler ve markalar arasında uzun süreli ilişkiler oluşturmayı hedeflemektedir (Eren ve Erge, 2012: 4457). Teknolojinin gün geçtikçe hızla gelişmesi ve yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ortaya koyacağı mal ve/veya hizmetlerde markanın önemi giderek artacaktır. Bilinçli müşteriler, ürün çeşitliliğinin çok fazla olduğu bu dönemde, ürün güvenilirliğine ve markaya daha fazla önem vereceklerdir. Bu bağlamda işletmeler, markalaşma konusu üzerinde daha da uzun mesailer harcayacaktır. Ahilik anlayışında insan emeğini önemseme ve ona saygı vardır. Yapılan yenilikler ve girişimcilik hareketleri, bizzat Ahilik Teşkilatı tarafından desteklenmiştir. Ahilik Teşkilatı dönemlerinde bilhassa dayanıklı mallar üzerine koyulan işaret, dönemin alameti farikası yani markası sayılmıştır. Dünyada patent sistemi düzenlemesini ve marka konulu düzenlemeleri ilk yapan devletlerden birisi Osmanlı Devleti'dir (Aytekin, 2017: 198). Bu ve bunun gibi düzenlemeler, Ahiliğin yaşadığı dönemlerde marka ve markalaşmaya verilen önemi göstermektedir.

SONUÇ

Yönetim anlayışları incelendiğinde modelin adı ne olursa olsun, kurum ve kuruluşlar için eğitime verilen önem, müşteri memnuniyeti, tüketicinin korunması, iş ahlakı anlayışı, kalite-maliyet-verimlilik anlayışları, disipline bakış açıları, değişim ve gelişim parametreleri, denetim, ceza ve ödül politikaları gibi unsurlar hayati önem taşımaktadır. Bu faktörleri başarıyla uygulayan, temelinde insan düşüncesine saygı ve güvenin olduğu organizasyonlar, kendilerini yarınlara taşıyabilmektedir.

TKY, liderlik, kalite standartları, müşteri odaklılık ve sürekli gelişim prensipleriyle günümüz işletmelerine kayda değer avantajlar sağlamaktadır. Ahilik Teşkilatı da yüzyıllar öncesinde TKY'nin bu ilkelerini uygulayan bir kurum olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın amacına uygun olarak, her iki anlayış da ayrıntılı şekilde incelenmiş, birleştiği ve ayrıştığı hususlar üzerinde durulmuştur. Bu mukayeseler yapılırken, her iki anlayışta da bulunan anahtar kavramlar tespit edilerek bu kavramların karşılıkları üzerinden bir analiz yapılmıştır. Bahsi geçen anahtar kavramların ilki, iş ahlakıdır. Yapılan incelemede görülmüştür ki, iş ahlakı her iki anlayış için de mihenk taşı niteliğinde olup sistemin yürütücüsüdür. Ancak Ahilik Teşkilatı'nda, Türk-İslam kültürünün bir dışavurumu olarak iş ahlakı, esnafın bizatihi ahlakının bir sonucudur. TKY'de ise iş ahlakı, sistemin çalışanlardan tıpkı bir iş tanımı gibi talep ettiği bir konudur. Genel çerçevesi bu şekilde tespit edilen iş ahlakı kapsamında iki önemli husus öne çıkmaktadır: disiplin ve rekabet. Gerek TKY gerekse Ahilik'te disiplin, süreçlerin ilerlemesi adına önemsenmektedir. Bu hususta her ne kadar uygulama şekilleri farklı olsa da ayrışma yaşanmadığını söylemek mümkündür. Ancak rekabet kavramı Ahilik'te TKY'den çok farklıdır. TKY'de rekabet, işletmelerin piyasada ayakta kalmalarını sağlayan ve fark yaratan üstünlüktür. Ancak Ahilik'te, biz olgusu önemlidir. Rekabet yalnızca hizmette mükemmellikte aranmakta ve topyekun kalkınma hedeflenmektedir. Sabah dükkanını açan bir Ahinin, ilk satışını yapması üzerine gelen müşteriye siftah yapmayan bir başka Ahiye yönlendirmesi, Ahiliğin rekabet anlayışını özetlemektedir.

Karşılaştırma yapılan bir diğer anahtar kavram yönetim anlayışıdır. Yönetim anlayışı kapsamında özellikle hiyerarşik yapı ve liderlik konuları üzerinde durulmuştur. Öncelikle TKY'de hiyerarşik yapının Ahilik kadar keskin hatlar

içerisinde olmadığı, takım çalışması ve liderlik üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Yapılandırma her nasıl olursa olsun üst yönetim ve alt yönetim arasında hiyerarşi, liderlik ve takım ruhu üzerinden inşa edilmiştir (Parlak, 201: 33). Özetle TKY’de hiyerarşik yapı, bulanık ve geçişkendir. Ahilik Teşkilatı’nda ise, hiyerarşik yapıyı tayin eden bağ, baba-oğul, usta-çırak ilişkisidir. Bu ilişki hiyerarşik yapıdan çok aile bağına benzemektedir. Kısaca denilebilir ki, Ahilikte hiyerarşi vardır ancak sınıflaşma yoktur. Kapitalist düzende olduğu gibi tepenin refah içerisinde ve tabanın mücadele içerisinde olduğu bir anlayış, İslam’ı kendine referans alan bir yönetimde kabul edilebilir değildir. Ahilik de bu düsturla hareket eden bir teşkilattır. Yönetim anlayışının bir diğer konusu olan liderlik, her iki anlayış için de son derece önemlidir. Zira TKY anlayışında, işletmelerin politikalarını belirleyen, süreçlerin hedefe uygun işlemlerini sağlayan statü liderliktir. Ahilik Teşkilatı’nda ise liderler, yalnızca çalışma hayatını yöneten kişiler değil, aynı zamanda ahlaki, dini, sosyal tarafları da olan bir yaşam koçu gibidirler. Dolayısıyla TKY’nin liderlik anlayışı, iktisadi nitelikte tek bir boyuttan müteşekkil iken, Ahilikte ise çok boyutlu bir yapı söz konusudur.

Mukayesesi yapılan diğer bir husus olan denetim anlayışı, Ahilik ve TKY’deki dinamik yapıyı ayakta tutan unsurdur. Sağlam bir denetim mekanizması, gerek TKY gerekse Ahilik anlayışı için süreçlerin sağlıklı işlemesi ve hedefe ulaşmak için son derece elzemdir. Kaliteli mal ve hizmetlerin üretilme sürecinden başlayarak, organizasyonun her biriminin kontrol altında tutulması, müşteri memnuniyeti açısından hayati önem taşımaktadır. Her iki anlayışın da insanı merkez alan bir yapısının bulunması, denetim mekanizmalarına ve bu süreçlere verdikleri önemi arttıran bir husustur.

Çalışmada, denetim anlayışının incelenmesinden sonra eğitim konusu ele alınmıştır. Eğitime hem TKY’nin hem de Ahilerin çok fazla önem atfettiği görülmektedir. TKY anlayışında, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak karşılanabilmesi ve kurum hedeflerinin başarıya ulaşabilmesi için verilen eğitimler son derece önemlidir. Zaten TKY’nin en önemli ilkelerinden biri de çalışanların eğitimidir. Ahilik Teşkilatı’nda da eğitim, son derece ciddiye alınan bir konudur. Eğitim süreleri dahi her meslekte ve her kademedede farklı olarak belirlenmiştir. Bu eğitimlerden başarıyla geçemeyen kimselerin üretim yapmasına izin verilmemiştir. Ahilikte eğitime

verilen bu denli ciddiye ve ehemmiyet, TKY'nin eğitim anlayışla örtüşmektedir (Şimşek, 2002: 173). Eğitimdeki amaçlarının da örtüştüğü söylenebilir. Ancak, Ahilik Teşkilatı'nda verilen eğitimlerin hem dünyayı hem de ahireti kazanma amacı taşıması, Ahilerin daha kapsamlı bir eğitim anlayışına sahip olduklarını göstermektedir.

TKY ve Ahilik Teşkilatı karşılaştırılırken üzerinde durulan bir diğer husus örgüt kültürüdür. Hem TKY hem de Ahilik Teşkilatı için örgüt kültürü, organizasyon süreçlerini belirleyen bir faktördür. TKY anlayışını benimsemiş olsalar bile her işletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü bulunmaktadır. TKY anlayışının örgüt kültürü, işletme odaklı bir kültürdür. Bu kültür, çalışma hayatını ve ticari kazancı ele alan bir anlayış içerisinde. Ahilik Teşkilatı ise kendi içerisinde başlı başına bir örgüt niteliği barındırır. Ahilik Teşkilatı'nın TKY anlayışına nispeten daha kapsamlı bir örgüt yapısı ve kültürü bulunmaktadır. Zira Ahilik, salt ekonomik bir teşkilatlanma değildir. Sosyal, kültürel, dini, siyasi ve askeri yönleri olan ve bu yönleriyle Anadolu insanını yüzlerce yıl şekillendiren bir müessesedir.

Çalışmada her iki anlayışın da kalite kontrol ve standardizasyon anlayışları karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, TKY ve Ahilik Teşkilatı anlayışlarının kaliteye benzer ölçülerde önem verdikleri sonucuna varılmıştır. Zira TKY için kalite, işletmelerin kendilerini geleceğe taşıma yolunda mihenk taşı oluşturmaktadır. Ahiler için ise bir ustanın kaliteli mal üretmesi, onun emeğinin ve şahsiyetinin dışavurumu olarak kabul edilmiştir. Her iki anlayış da bu doğrultuda, kalite üzerine belirli standartlar geliştirmişlerdir. Üretim standartları (ISO9000), Çevre yönetim standartları (ISO 14000 Serisi) ve Sosyal Sorumluluk Standardı (SA8000) gibi standartlar, günümüzde işletmeler için uygulanması gereken uygulamalardır (Durak ve Yücel, 2010: 165). Zikredilen bu standardizasyon uygulamalarından yüzlerce yıl önce, Osmanlı Devleti'nde kaliteli mal ve hizmet üretme üzerine bir dizi düzenlemeler mevcuttur. 16. yy.da yürürlüğe konulan Bursa, Edirne ve İstanbul ihtisap kanunnameleri, dünyanın ilk tüketici haklarını koruyan kanun, ilk gıda nizamnamesi ve ilk standartlar kanunu olarak dikkat çekmektedir (Şimşek, 2002: 134). Standartlar konusunda dünyanın ilk belgelerinden sayılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa, kalite, ambalaj gibi esaslar ile narh ve cezai müeyyide

gibi hükümlere yer vermesi açısından önemli sayılabilecek bir düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sıfır hata anlayışı, mukayese edilen bir diğer konudur. Hem TKY hem de Ahilik, hatanın kaynağına inerek üretim aşamasında hataya sebep olabilecek unsurları kaldırmayı hedeflemiştir. Bu bağlamda sıfır hata anlayışlarının benzediği söylenebilir. Her iki anlayış da kaliteli mal ve hizmet üretmek, müşteri memnuniyetini yakalamak adına sıfır hataya ulaşmanın gayreti içinde olduğu söylenebilir. Sıfır hatayı yakalamak için, hatanın kaynağına inmeleri ve bu sorunları başlangıçta çözmeye çalışmaları, yaptıkları denetimler, bu konuda bakış açılarının örtüştüğünü göstermektedir. TKY anlayışında gereksiz harcamalar ve bundan kaynaklanan maliyetler, işletmeler için bir yüküdür. Ahilikte ise israf tasvip edilmeyen bir davranıştır.

Ahilik ve TKY'nin verimlilik anlayışları karşılaştırıldığında, her iki anlayışın da kıt kaynakları optimum düzeyde kullanarak verimliliğe ulaşma çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Verimliliği sadece ekonomik ve teknik olarak görmemeleri, bunların yanında çalışanların mutlu ve istekli olmalarının da verimliliğe çok büyük katkısı olacağını düşünmeleri, bu husus hakkındaki bakış açılarını göstermektedir.

Ahilik ve TKY'nin sosyal sorumluluk anlayışları karşılaştırıldığında, benzer ve farklı yönleri olduğu görülmüştür. Çevreye ve insana duyarlı felsefelerinin olmaları, bu konudaki müşterek bakış açılarıdır. Ayrıca hem TKY felsefesini benimsemiş işletmelerin hem de Ahiliğin, yardımlaşma ve dayanışma faaliyetlerinde bulundukları görülmüştür. Fark şu ki, TKY anlayışıyla hareket eden işletmeler, varlığını devam ettirme, kurum imajını geliştirme veya düzeltme gayesiyle sosyal sorumluluk kampanyalarına dahil olabilmektedir. Ahiler ise, sosyal sorumluluk kavramını içselleştirmiştir. Lonca kayıt defterlerinde Ahilerin, eğitmenin maaşlarını ödedikleri, misafirler için harcamalar yaptıkları, mekteplere kömür yardımı yaptıkları, hatta yol ve köprü tamir masraflarını karşıladıkları bile görülmektedir.

Ahilik Teşkilatı ve TKY yaklaşımlarının inovasyona bakış açıları incelendiğinde, her iki tarafın müşteri odaklı ve insanlı merkezli anlayış içerisinde olduğundan dolayı yeniliğe ve yenilikçiliğe büyük değer verdikleri görülmektedir. Üretimde yeni bir model bulan ya da icat yapan kişilerin, Ahilik Teşkilatı'nda çeşitli

imtiyazlar gördüğü anlaşılmaktadır. TKY anlayışındaki işletmeler de, inovasyon odaklı yönetim stratejileri ile rakiplerinden bir adım öne geçmektedir. İnovasyona verdikleri önem her iki anlayış için benzer olsa da, uygulamada birçok farklılık görülmektedir. Bunun sebebi, Ahilik Teşkilatı'nın faaliyette bulunduğu dönem ile içinde bulunduğumuz dönemin birbirinden çok farklı olmasıdır. 21. yy.da üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliği ve piyasada daha fazla işletmenin bulunması, TKY'nin inovasyona bakış açısını daha kapsamlı ve bir o kadar da komplike haline getirmiştir.

Ahilik ve TKY anlayışları, müşteri memnuniyeti konusunda karşılaştırıldığında, yine birçok benzer ve farklı düşünce yapılarına ve uygulamalarına rastlanılmıştır. Öncelikle şu belirtilmelidir ki, müşteri memnuniyeti her iki anlayışın da üzerinde titrediği bir husustur. Her iki sistemde de iç ve dış müşteri kavramları mevcuttur. Dış müşterilerin (tüketicilerin) memnuniyeti kadar, iç müşterilerin (çalışanlar) de tatmini son derece önem arz eden bir konudur. Her iki anlayışın da müşteri memnuniyeti kriteri, kaliteyi müşterinin belirlediği yönündedir. Ancak müşteri kavramından ne anladıkları konusunda aralarında farklılıklar bulunduğu görülmektedir. TKY anlayışıyla yürütülen çoğu işletme için, “müşteri kraldır” düşüncesi oturmuşken, Ahilerde bu söylem “Müşteri Velinimetimizdir” şeklindedir. Özellikle Amerika ve Japonya’da slogan haline gelmiş olan “Müşteri Kraldır” yahut “Onurlu Müşteri Tanrıdır” anlayışı (Kovancı, 2001: 79), Ahilik Teşkilatı'nın düşünce yapısına ve inandığı değerlere ters düşmektedir.

Çalışmada son olarak markalaşma konusu karşılaştırılmıştır. TKY için markalaşma, tüketiciler ve markalar arasında uzun süreli ilişkiler oluşturan bir husustur. Bu yönüyle de işletmelerin, kısa ve/veya uzun vadede hedeflerine ulaşmasını sağlayan önemli bir araçtır. Ahilik’te de özellikle dayanıklı malların üzerine konulan işaret, dönemin markası sayılmıştır. 1888’de çıkarılan “Eşya-i Ticariyeye Mahsus Alamet-i Farikalara Dair Nizamname”, marka ve markalaşma konusunda dünyanın ilk örneklerindendir. 1879’da çıkarılan “İhtira Beratı Kanunu” da dünyada ilk patent sistemi düzenlemesi olarak dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, TKY ve Ahilik Teşkilatı anlayışlarının birçok noktada örtüştüğü ancak Ahilik anlayışının iktisadi niteliğinden öte insan yetiştiren bir kurum olmasına

karşın TKY'nin salt ekonomik bir anlayış olduğu kanısına varılmıştır. Dolayısıyla ilkeleri çoğunlukla örtüşse de bu iki kurumun merkezindeki insan modeli birbirinden çok farklıdır. Hedeflerinde yaşanan kavramsal örtüşmede dahi amaçlar bakımından farklılık söz konusudur. TKY'nin mükemmellik algısı küresel düzende ayakta kalabilmek adına başvurulmuş bir araç iken, Ahilik'in mükemmellik anlayışı Müslüman bir esnafın dinini en iyi şekilde yaptığı ticarete yansıtmasıdır. Görülmektedir ki birinde yaşamın merkezinde yer alan amaç bahsi geçen ilkeleri doğururken diğerinde bu ilkeler yalnızca araçtır. Ancak kavramsal çerçevede bu ilkeler birbiriyle örtüşmektedir.

Osmanlı Devleti, Batıda cereyan eden reform ve rönesans hareketleri, coğrafi keşifler, yeni icatlar, sömürgecilik ve akabinde sanayileşme hareketinde Avrupa'nın gerisinde kalmış ve ülkenin gerilemesi genel olarak bu yeniliklere ayak uyduramamaya bağlanmıştır. Osmanlı Devleti, Avrupa'nın geçirmekte olduğu sanayileşme sürecini yakalamakta geç kaldığı gibi, bu gelişmenin neticeleri görmekte de elini çabuk tutmadığı söylenebilir. Batı'ya bu gelişmelerde ayak uyduramamanın birçok sosyal ve siyasi sebepleri ve sonuçları olduğu aşikardır. Devlet bünyesinde ve toplumda, yeniliklerin getirilmesi ve bu yenilikler sayesinde toplumsal kalkınmanın gerçekleşebilmesi için gelişmelere uygun ortamın sağlanmasının zorunlu olduğu söylenebilir. Yani sağlam bir bina inşası için ona uygun zeminin ve malzemelerin kullanılması elzemdir. İşte bu konuda Avrupa ve Osmanlı Devleti'nin aynı zeminde olmadığı ve kullandığı malzemelerin farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Avrupa feodal yapıda örgütlenen bir yönetim yapısına sahipken, Osmanlı Devleti tam merkeziyetçi bir yapı içerisindeydi. Bu durum alternatif oluşumlara müsaade etmemiştir. Avrupa'da özel mülkiyet yaygın iken Osmanlı'da mülkiyet devlete aittir ve ancak müsadere sistemi ile sermaye birikimine izin verilmiştir. Avrupa'da özellikle Aydınlanma Çağı ile birlikte eğitim, kültür, din, siyaset ve ekonomi konularında dönüşüm yaşanmış, Osmanlı'da ise eğitimde ve kültürde bu dönüşümün sağlanamadığı söylenebilir. Avrupa'da sömürgecilik sermaye birikimine yol açarken, Osmanlı sömürgeci faaliyetlerin dışında kalmıştır/bırakılmıştır. Avrupa'da her devlet ulusal bağımsız ekonomilerini kurarken, Osmanlı Devleti uzun süren savaşlar nedeniyle ekonomisi bozulmuş ve borçlarını ödeyemeyen bir ülke haline gelmiştir. Tüm bu zikredilen

sebepler, Osmanlının sanayileşmeme konusunda büyük ehemmiyet arz eden hususlardır.

Osmanlı Devleti Avrupa'daki gelişmelere ayak uydurup sanayileşmeyi başarabilseydi, Ahilik anlayışı, Müslüman Türk işletmelerine TKY anlayışının günümüz işletmelerine verdiği katkı gibi bir katkı verebilir miydi? Öncelikle şunu söylemekte yarar vardır ki, günümüzün kabul gören ekonomik sistemi serbest piyasa ekonomisi yani kapitalist sistemdir. Bu sistemde şirketler birey işletmesidir. Ahi esnafları ise birer hane işletmesidir. Ahilik anlayışında geçim/kanaat ekonomisi vardır. Ahilik sisteminde esnaf, nasibine razı kişidir. Ahilikte günümüz kapitalist birikime yer verilmemiştir. Oysa burjuva esnafı para kazanmak ve daha fazla kar elde etme amacı gütmektedir. Bunların yanı sıra, Müslüman toplumda hiyerarşi düzeni hoş görülmez. Tepede refah içinde yaşayan azınlık, tabanda emeği istismar edilmiş yoksulluk içinde yaşamaya çalışan işçiler bulunmamalıdır. Ahiler, tek bir çeşit ürün üretmiş ve satmışlardır. Oysa günümüz kimseleri ya da kurumları aynı anda hem market işletmekte hem de otel açabilmektedir. Böyle bir para kazanma hırsı ve iştahı Ahilikte yer almamıştır. Ahilik, bir işletmenin aşırı büyümesine de izin vermemiştir. Bir işletmede 8-10 kişiden fazla kişi çalışmamıştır. Binlerce kişinin vardiyalı olarak yığınlar halinde çalıştığı kapitalist düzen Ahilikte görülmemiştir. İşçi sayısını arttırmak yerine çırakları eğitip onlara dükkan açma izni vererek üreticinin tekel olmasının önüne geçilmiştir. Ezcümle Osmanlı Devleti, sanayileşmeyi tam anlamıyla gerçekleştirip günümüz gelişmiş ülkeleri gibi bir konumda olsaydı, yine de Ahilik anlayışıyla hareket etmesi zor görülmektedir. Zira Ahilik anlayışının bir toplumda tam olarak yaşanabilmesi için o toplumun kapitalist bir sistem içerisinde olmaması gerekir. Ahilik anlayışının bir Müslüman toplum pratiği olduğu unutulmamalıdır. Ahilik anlayışı kapitalist düzen karşısında bir alternatif olarak düşünülebilir. Ancak şu söylenebilir ki; günümüzde kobilerin arttığı ve kıymetli hale geldiği göz önüne alınarak Ahilik anlayışının bu küçük işletmelerde yeniden tasarlanmış bir model olarak gerçekleşmesi mümkündür.

Ülkemiz açısından değerlendirecek olursak madem ki TKY anlayışının özü insandır, insan kültüründen beri bir varlık değildir. O halde kendi kültürümüzde olan Ahilik Teşkilatı anlayışının analizi ve günümüze uyarlanıp uygulanması, tıpkı

dünyada TKY'nin uygulanmasının önemli oluşu gibi önemli ve önceliklidir. Gelişmiş ülkelerin sosyal ve ekonomik yapıları, bizler için taklit edilecek uygulamalardan ziyade üzerinde inceleme yapılacak alanlar olarak görülmelidir. Zira toplumların kültürleri ve iktisadi olaylara karşı davranışları birbirinden çok farklıdır. Aynı metotlar, aynı teknoloji ile bir kültürde istenileni verirken, bir başka kültürde hayal kırıklığı yaratabilir. Bugün Ahilik, Müslüman-Türk işletmelerinin bu bakış açısıyla örnek alacakları bir kurum olarak dikkat çekmektedir.



KAYNAKÇA

ACAR, S. (2018) “Maveraünnehir’den Anadolu’ya Anadolu’ya Aktarılan Örgüt Formu”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 6, Sayı 82, ss. 640-657.

AKBAŞ, E. (2010) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına Etkisinin Araştırılması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **ÇOMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çanakkale.

AKBAŞ, H.E.; S. BOZKURT; K. YAZICI (2018) “Osmanlı Devleti’nde Lonca Teşkilatı Yapısı ve Yönetim Düşüncesi ile Karşılaştırılması”, **Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Sayı 09, ss. 165-202.

AKÇAY, H. (2020) **Yahudi’nin İş Ahlakı**, İstanbul, Format Yayınevi.

AKDAĞ, M. (1999) **Türkiye’nin İktisadi ve İctimai Yapısı Cilt I**, Ankara, Barış Kitabevi.

AKGÜL, D. (2017) “Ahilik Kültüründeki Etik İlkelerin Günümüz İşletmelerine Yansımaları”, **Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 8-26.

AKGÜNDÜZ, A. (2015) **Osmanlı Kanunnameleri ve Hukuk Tahlilleri**, İstanbul, Osmanlı Araştırmaları Vakfı Yayınları.

AKGÜNDÜZ, A.; S. ÖZTÜRK (1999) **Bilinmeyen Osmanlı**, İstanbul, Osmanlı Araştırmaları Vakfı Yayınları.

AKIN, Ö. (2001) **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Bursa, Ezgi Kitabevi.

AKSOY, A. (2018) “13. ve 14. Yüzyılda Anadolu’da Ahi Teşkilatı, Etkisi ve Siyaseti”, **Medeniyet ve Toplum Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 19-35.

AKŞEKER, S. (2019) **Barbar Kentler Dost Şehirler**, Ankara, Karakum Yayınevi.

AKTAN, C.C. (2012) “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 234-262.

Al, R.; R. LAURA (2000) **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Ankara, Medacat Kitapları.

ALGAN, F (2015) Standardizasyonun Ekonomik ve Sosyo-Ekonomik Getirileri, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, ss. 127-144.

ANASTASIADOU, S. D.; P. A. ZİRİNOGLOU (2014) “Reliability Testing Of EFQM Scale: The Case Of Greek Secondary Teachers”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 143, pp. 990-994.

ANODOL, C. (2001) **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, 2. Baskı, Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.

ARI, M. (2008) Ahiliğin Siyasal Boyutları ve Günümüzde Yeniden Yorumlanması, **Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, ss. 38-55.

ARSLAN, H. (2015) Ahilik Teşkilatı’nın Sosyo-Ekonomik Yapısı ve Örneklik Değeri, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 49, ss. 248-271.

ARSLAN, R.; D. ŞANLI (2013) “Osmanlı Devleti’nde Bir Esnaf Örgütlenmesi Olarak Lonca Teşkilatı”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, ss. 15-30.

ATSIZ, H. N. (1992) **Aşık Paşaoğlu Tarihi**, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

AYDIN, N. (2015), “Ahilikte İş ve Ticaret Ahlakının Hz. Peygamber’in Sünnetindeki Temel Referansları”, **Bülent Ecevit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 87-104.

AYKAÇ, B.; M. A. ÖZER (2006) “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 171-202.

AYTEKİN, E. (2017) **Tarihten Günümüze Fütüvvet ve Ahilik**, İstanbul, Kayihan Yayınları.

AYTİMUR, S. (1993) “Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine” **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, ss. 36-42.

BAHADIROĞLU Y. (2006) **Biz Osmanlıyız**, İstanbul, Nesil Yayınları.

BAKAN İ.; T. BÜYÜKBEŞE (2010) “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 19, ss. 73-84.

BALTAŞ, Z. (1997) **Ekip Oluşturma ve Geliştirme**, 2.Baskı, İstanbul, Baltaş-Baltaş Eğitim Danışmanlık Merkezi Yayınları.

BAYRAK, S. (1999) “TKY’nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No: 289.

BAYRAKTAR, L. (2006) “Ahilik ve Ahlak”, **2. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu**, Kırşehir, Ahi Evran Üniversitesi AKAM Yayınları, 2006, ss. 93-94.

BAYRAM, M. (1986) **Anadolu Selçukluları Zamanında Ahi Teşkilatının Kuruluşu ve Gelişmesi**, **Ahilik ve Esnaf**, İstanbul, Yayıncılık Matbaası.

BAYRAM, M. (2008) **Fatma Bacı ve Bacıyan-ı Rum**, İstanbul, Çizgi Kitabevi.

BAYRAM, M. (2018) **Ahi Evren Hacı Nasirü’l-din Mahmud ve Ahi Teşkilatının Kuruluşu**, Konya, Çizgi Kitabevi.

BAYRAM, S. (2012) Osmanlı Devleti’nde Ekonomik Hayatın Yerel Unsurları: Ahilik Teşkilatı ve Esnaf Loncaları” **İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 21, ss. 81-115.

BAYUK, M.N.; F. KÜÇÜK (2007) “Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakat İlişkisi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1, ss. 285-292.

BERRY, T. H. (1991) **Managing The Total Quality Transformation**, San Francisco, Mc Graw-Hill, Inc., Newyork.

BIYIKOĞLU, H. N. (2008), Standartlar ve Türk Sanayinin Standart Faaliyetlerine Katılımı, **V. Ulusal Hidrolik Pnömatik Kongresi**, İzmir.

BİÇER, İ. H. (1994) **TKY’de Araştırma Sonuçları**, **Yönetim Kongresi**, Kuşadası, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

- BOLAT, T. (2000) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- BOLAT, T. (2000) **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul. Beta Basım Yayım.
- BOZKURT, R. (1994) “Kalitenin Esasları ve Deming’in On dört İlkesi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını.
- BOZKURT, R.; ODAMAN A. (1996) **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Genişletilmiş İkinci Basım, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 549.
- BUDAK, G. (2004) **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları.
- BÜYÜKKILIÇ, Deniz, (2008) **Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Ankara. MPM Yayını, No: 699.
- CAN, C. (2013) “Ahilikten Günümüze Mesleki Eğitimde Çalışma Ahlakı” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- CEBECİOĞLU, E. (1991) “Bacıyan-ı Rum”, Türk Aile Ansiklopedisi Cilt 3, Ankara, Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu Yayınları.
- CEYLAN, K. (2013) **Ahilik: Türk İslam Medeniyetinde Dünyevi ve Uhrevi Sistem**, Ankara, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı.
- CEYLAN, K. (2016) **Postmodern Çağda Ahilik**, Ed. Hüsniye Örs, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- CORA, İ. (2017) “Örgütlerin Yönetimi Açısından Ahilik Örgütüne Genel Bir Bakış; Tarihi Bir Araştırma”, **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 16, ss. 251-279.
- COYLE-SHAPIRO, J. (1995) “The Impact Of A TQM Intervention On Teamwork: A Longitudinal Assessment”, **Employee Relations**, Vol. 17, Issue 3, pp. 63-74.
- ÇABUK, V. (1996) **Osmanlı Teşkilat ve Siyaset Kültürü**, İstanbul, Emre Yayınları.

ÇAĞATAY, N. (1989) **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

ÇALIŞKAN, Y.; M, L. İKİZ (2001) **Kültür Sanat ve Medeniyetimizde Ahilik**, Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı.

ÇEKER, S. (2008) “Anadolu Selçukluları Zamanında Gelişen Fütüvvet Teşkilatı ve Bu Teşkilatın Halkın Eğitimine Olan Katkıları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi SBE**, Konya.

ÇELİK, C. (1993) “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı.

ÇETİN, C. (2015) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık.

ÇETİN, K. (2002) Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları. **Millî Eğitim Dergisi**, “Çevrimiçi”

http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/kcetin.htm

Erişim tarihi 11.05.2020.

ÇİÇEK, R. (2001) “Pazarlama Anlayışı ve Uygulamalarındaki Değişmeler”, **Standard Dergisi**, Sayı 475, ss. 62-68.

ÇİÇEK, R. (2001) “Pazarlama Anlayışı ve Uygulamasındaki Gelişmeler”, **Standard Dergisi**, ss. 62-68.

DEDE, S. (2012) “Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Adana.

DEMİR, G. (2003) **Osmanlı Devleti’nin Kuruluşu ve Ahilik**, İstanbul, Ahilik Vakfı Yayınları.

DİKMEN, M. K.; DİKMEN, A. A. (2004) “Her Derde Deva İksir: Toplam Kalite Yönetimi”, **Toplum ve Hekim Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, ss. 190-196.

DOĞAN, H. (2006) **Ahilik ve Örtülü Bilgi**, Bursa, Ekin Kitabevi.

DOĞAN, H. (2006) **Ahilik ve Örtülü Bilgi Günümüz İşletmecilerine Dersler**, Ankara, Ekin Yayınevi.

DOĞAN, H. (2006) The Search of Tacit Knowledge in Akhism Culture, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, ss. 22-38.

DOĞANLI, B. (2006) “Turizmde Destinasyon Markalaşması ve Antalya Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.

DOLGUN, U. (2012) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Yayınevi.

DÖĞÜŞ, S. (2015) “Kadın Alplardan Bacıyan-I Rum’a (Anadolu Bacıları Teşkilatı); Türklerde Kadının Siyasi ve Sosyal Mevkii”, **KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 127-150.

DURAK, İ.; A. YÜCEL (2010) “Ahiliğin Sosyo Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt 15, Sayı 2, ss. 151-168.

DÜREN, Z. (1990) **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul, Evrim Yayınları.

ECEVİT S. Z.; Ö. IŞIK (2011) “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, ss. 538-559.

EFİL, İ. (2010) **Toplam Kalite Yönetimi**, Bursa, Dora Basım.

EKİNCİ, H. (2011) “Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.

EKİNCİ, Yusuf, (2016) **Ahilik**, İstanbul, Mihrabad Yayınları.

EKİNCİ, Yusuf; (1991) **Ahilik**, Ankara, Sistem Ofset.

ENGİN, F. (2011) “Tüketicinin Korunmasına Bakış”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı 586, ss. 48-55.

ERASLAN H., A. D. HELVACIOĞLU (2004); “Türkiye’de Tüketici Koruma Faaliyetleri: Tüketici Algılarına Yönelik Bir Saha Çalışması”, “Çevrimiçi”: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-04.pdf>, E.T.24.05.2011

ERBAŞI, A. (2012) “Ahi Teşkilatında Yönetim Fonksiyonlarıyla İlgili Uygulamalar” **Turkish Studies-International Periodical For The Languages**, Cilt 7, Sayı 2, ss.1321-1331.

ERBAŞI, A.; ERSÖZ, S. (2011) “Ahilik ve 4C Pazarlama Karması İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış”, **Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi**, Sayı 59, ss. 135-146.

ERDAL, H. (2011) Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nin Kurumsallaşması ve Kamu Yönetiminde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi SBE**, Niğde.

ERDEM, H. (2015) **Ahlak Felsefesi**, Konya, Hü-Er Yayınları.

ERDEN, O. (2004) “Ahilik Kültürünün Endüstriyel Kalite Kontrolüne Yansımaları”, **I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu**, Cilt I, Kırşehir, 12-13 Ekim, ss.381-397.

ERDİL, O.; KİTAPCI; H. TURAN, Engin, (2005), “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, ss.259-273.

EREN, E. (1996) **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayım.

EREN, E. (2001) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.Basım, İstanbul, Beta Basım.

EREN, S. S.; A. Erge (2012) “Marka Güveni, Marka Memnuniyeti ve Müşteri Değerinin Tüketicilerin Marka Sadakati Üzerine Etkisi” **Journal of Yasar University**, Cilt 7, Sayı 26, ss.4455-4482.

ERKEN, V. (2008) **Bir Sivil Örgütlenme Modeli Ahilik**, Ankara, Kırşehir Belediyesi Yayınları No:7.

Erkılıç, T.A. (2007) “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”. **GAU J. Soc. & Appl. Sci.**, Cilt 2, Sayı 4, ss. 50-62.

ERKMEN, T. (2012) Örgüt Kültürü: “Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi”, **Örgüt Sosyolojisi**, Ed: Mehmet Zencirkıran, Bursa, Dora Yayınevi.

ERKMEN, T. (2012) **Örgüt Sosyolojisi**, Bursa, Dora Yayınevi.

ERKOÇ, Z. (2006) **İnsan Kaynakları Yönetimi- Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, İstanbul, Alfa Basım Yayım.

EROĞLU, E.; Y. KÖKTAN (2015) “Ahilik Kültürü ve Geleneksel Sohbet Toplantıları”, **TİDSAD Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 5, ss.339-348.

ERSEN, H. (1997) **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Sim Matbaacılık.

ERSEN, H. (1997) **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım.

ERTEN, C. (1999) TKY’de Liderlik ve Katılımcı Yönetim, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı 30, İstanbul, ss. 15-35.

ERTUĞRUL, İ. (2014) **Toplam Kalite Kontrol**, Bursa, Ekin Yayınevi.

ERTÜRK, M. (2009) **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınevi.

ETÖZ, S. D. (2008) Sağlık Hizmetlerinde Kalite Belgelendirme Sistemleri ve Akreditasyon, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi SBE**, Isparta.

FEİGENBAUM, A.V. (1961) **Total Quality Control**, New York Mc., Graw Hill..

FINKEL, C. (2007) **Rüyadan İmparatorluğa Osmanlı**, İstanbul, Timaş Yayınları.

FIRLAR, B.; ERDUR, Ç.G. (2012) “Kurumsal İletişim Kalitesini Tehdit Eden Bir Uygulama: Ambush Pazarlama”, **Kalite Üzerine**, Ed. Pelin Dünder, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

GEMİCİ, N. (2010) “Ahilikten Günümüze Meslek Eğitiminde Model Arayışları ve Sonuçları”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 19, ss.73-74.

GITLOW H. (1990) **Planning for Quality, Productivity and Competitive Position**, Dow Jones, Irwin, Homewood, Illionis.

GİRGİN, G. K. (2013), Kalite Yönetim Sistemleri ve Tüketicinin Korunması Duyarlılığı: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 30, ss. 259-299.

GOETSCH, D. L.; S.B. DAVIS (1997) **Introduction to Total Quality**, Newjersey, Prentice Hall.

GOULDEN, C.; L. RAWLINS (1997) “Quality Costing: The Application of The Process Model within a Manufacturing Environment”, **International Journal of Operations&Production Management**, Volume 17 Issue 2, pp.199-210.

GÖK, G. (2018) “Ahilikte Tüketicinin Korunması”, **Kesit Akademi Dergisi**, Sayı 13, ss. 313-321.

GÖKBEL, A. (2006) “Ahiliğin Sosyo-Ekonomik İşlevleri”, **2. Ahi Evran-ı Veli Ahilik Araştırmaları Sempozyumu**, Kırşehir, Ahi Evran Üniversitesi AKAM Yayınları.

GÖLPINARLI, A. (2011) **İslam ve Türk İllerinde Fütüvvet Teşkilatı**, 2011, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

GÖLPINARLI, A. (2014) **Vilayetname-Manakıbı Hacı Bektaş’ı Veli**, İstanbul, İnkılap Yayınları.

GÖZLÜ, S. (1990) **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İstanbul, İTÜ Yayın No: 1416.

GÜLERMAN, A.; S. TAŞTEKİL (1993) **Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Kültür Bakanlığı Hagem Yayınları.

GÜLEŞ, H. K.; H. BÜLBÜL (2004) “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 115-129.

GÜLLÜLÜ, S. (1977) **Sosyoloji Açısından Ahi Birlikleri**, İstanbul, Ötüken Yayınevi.

GÜLLÜLÜ, S. (1986) “Fütüvvet ve Ahi Konusunda Bazı Düşünceler”, **XXI. Ahilik Bayramı Sempozyumu Tebliğleri**, İstanbul, Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı Yayınları.

GÜNAYDIN, H. (2002) **Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri**, İstanbul, Milenyum Yayınları.

GÜNDÜZ, A. Y.; M. KAYA; C. AYDEMİR, (2012) “Ahilik Teşkilatında ve Günümüzde Tüketicilerin Korunmasına Yönelik Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 37-54.

GÜNDÜZ, A. Y.; M. KAYA, C. AYDEMİR (2012) “Ahilik Teşkilatında ve Günümüzde Tüketicilerin Korunmasına Yönelik Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt XIV, Sayı II, ss.37-54.

GÜNER, U. (2017) **Tarihte Fütüvvet ve Ahilik**, İstanbul, Ötüken Neşriyat.

GÜNGÖR, E. (1980) **Kültür Değişimleri ve Milliyetçilik**, Ankara, Töre-Devlet Yayınları.

GÜRÜZ, D.; E. GÜREL (2006) **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınları.

GÜZEL, D.; U. KÜÇÜKOĞLU, (2019) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Akademisyenlerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi:

Atatürk Üniversitesi Örneği, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 23, Sayı 4, ss. 1707-1736.

HACIGÖKMEN, M. A. (2016) **Ahilik ve Meslek Ahlakı**, Ed: AKDAĞ, Ömer; M. KURTULUŞ Konya, KTO Karatay Üniversitesi Yayınları.

HALİ, M. (2004) **Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, Roma Yayınları.

HATİPLER, M. (2010) Osmanlı Toprak Rejimi ve Tarihsel Süreç İçerisinde Kooperatifçiliğimiz, “Yayımlanmamış Doktora Tezi”, **Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Tekirdağ.

HIZLI, M. (2011) **Ahiliğin Anadolu’daki Gelişim Süreci**, Kırklareli, Kırklareli Üniversitesi Yayınları.

IMAI, M., (1997) **Kaizen, Japonya’nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı**, İstanbul, Brisa Yayınları.

Işık Erol, S. (2017) **Osmanlı Devleti’nde Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik Açısından Ahilik Teşkilatı**, Bursa, Ekin Yayınları.

İBN BATTUTA. (1983) **Seyahatname**. (Çev. Mümin Çevik), İstanbul, Bilge Kültür Sanat.

İNALCIK, H. (2013) **Devlet-i Aliyye**, 52.baskı, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.

İNCE, M.; A. BEDÜK; E. AYDOĞAN (2004) “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, ss. 423-446.

İPEK, E. (2012) “Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Sakarya.

İSTESOB. (2020) Ahilikte Kalite ve Standart Anlayışı. “Çevrimiçi”
<https://www.istesob.org.tr/ahilikte-kalite-ve-standart-anlayisi/> Erişim tarihi
15.01.2020.

İVGİN, H. (1996) Ahilerde Ahlaki Değerler ve Bunların Ticarete Uygulanması, I. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyum Bildirileri, Ankara, KB Yayınları.

JURAN, J. M. (1973) The Taylor System And Quality Control. Retrieved from
http://www.juran.com/elifeline/elifefiles/2009/11/Taylor-System-and-Quality-Control_JMJuran-94.pdf

KAĞNICIOĞLU, H. (2002), Günümüzü İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 79-90.

KALELİ KARASAKAL, N. (2012) “İşletmeler İçin Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yerine Getirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi Yönetim Felsefesinin Etkileri”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 157-166.

KANBUR, A.; KANBUR, E. (2008) “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, ss.27-40.

KANİK, İ. (2019) **Ahilik Kültürü ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Nobel Yayınları.

KAPAĞAN, G. (2004) Bağlı Tüketici Kredileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

KARA UĞURLU, A.; AYDOĞAN E. (2017) “Ahilikte Psikolojik Sermaye Davranışı”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 80, ss. 217-237.

KARA, A. (2021) Küreselleşme Sürecine Eleştirel Bir Bakış: Mesleki Genekten İş Etiğine Atasözlerinden Reklam Sloganlarına, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

KARAKAŞ, A. (2017) “Çok Yönlü Bir Sivil Toplum Örgütü: Ahilik”, **Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 1-20.

KARASOY, Y. (2003) “Ahi Kelimesi ve Türk Kültüründe Ahilik”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, Sayı 15, ss. 355-376.

KARYAĞDI, N. (2001) **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, Ankara Sanayi Odası.

KAVRAKOĞLU, İ. (1993) “Toplam Kalitenin Temelleri”, **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını.

KAVRAKOĞLU, İ. (1998) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, KalDer Yayınları, No:4.

KAYALAR, M; N. M. ÖZMUTAF (2007) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 107-119.

KEMALOĞLU, M. (2011) “XI.-XIII. Yüzyıl Türkiye Selçuklu Devleti’nde Sosyal Zümreler”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, Sayı 4, ss. 145-158.

KINGIR, S. (2013) **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

KIRANLAR, S. (2019) “Cumhuriyet Döneminde Markalaşma Sürecinin Analizi (1923-1931)”, **Vakanüvis Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 642-664.

KIZILER, H. (2015) Osmanlı Toplumunun Sosyal Dinamiklerinden Ahilik Kurumu, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 408-423.

KİLİTÇİOĞLU, H. (1993) “Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Süreç ve Kriterler”, **Önce Kalite**, Sayı 5, İstanbul, KalDer Yayını.

KİTAPCI, İ. (2017) “Sosyal Sermayenin İnovasyon Üzerindeki Etkileri”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, ss. 119-137.

KOCA, S. (2011) **Selçuklu Devri Türk Tarihinin Meseleleri**, Ankara, Berikan Yayınevi.

KOÇAK, O.; F. GÜRÜN (2015) “Ahilik Geleneğinin Günümüzde Sosyal İçerme Politikalarına Olabilecek Katkıları”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, ss. 126-143.

KOVANCI, A. (2001) **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

KÖPRÜLÜ, F. (1991) **Osmanlı Devleti’nin Kuruluşu**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi.

KÖPRÜLÜ, M. F. (1993) **Türk Edebiyatında İlk Mutasavvıflar**, Ankara, DİB Yayınları.

KUNT, İ. (2014) “**Fatma Bacı**”, **Ahilik Ansiklopedisi**, Ankara, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Yayınları.

KURNUÇ, M.; S. KORUCUK; O. KÜÇÜK (2015) “Kalite İyileştirme Çalışmalarının Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatine Etkisi”, **The International New Issues in Social Sciences**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 21-44.

KUZGUN, Ş. (1988) “Ahilikte Kalite Kontrolü ve Tüketicinin Korunması”, **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı 21, ss. 10-14.

KUZU, A. (2019) **Ahi Evran: İktisatçı, Sanatkar ve Ahi Teşkilatının Kurucusu**, İstanbul, Parola Yayınları.

KÜÇÜK, O. (2013) **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

LOVE, P.E.D.; Z. IRANİ (2003) A Project Management Quality Cost Information System For The Construction Industry, **Information Management**, Volume 40, pp. 649-661.

MAHİROĞULLARI, A. (2008) “Selçuklu/Osmanlı Döneminde Kurumsal Bir Yapı: Ahilik/Gedik Teşkilatı ve Sosyo-Ekonomik İşlevleri”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 54, ss. 139-154.

MERT, V. (2007) “AB ile Uyum Sürecinde Türkiye’de Tüketici Sağlığının Korunması Politikaları: Seçilmiş Tüketici Gruplarında Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi SBE**, Ankara.

MUCUK, İ. (2005) **Modern İşletmecilik**, 15.baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

MUSTAFA, K. (2007) **Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü**, Kırşehir, Kırşehir Belediyesi Kültür-Tarih Yayınları Serisi Yayın No:5.

NALBANT, E.; T. ÖZDİL; E. ZÜMRÜT (1997) "Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu Yayınları.

NOHUTÇU, A. (2008) "Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi: Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Der.: Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Namık Kemal Öztürk, İkinci Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

OAKLAND, J. S. (1989) **Total Quality Management: a Pictorial Guide for Managers**", Oxford, Butterworth-Heinemann.

OCAK, A.Y. (1996), "Fütüvvet" **TDV İslam Ansiklopedisi** "Çevrimiçi" <https://islamansiklopedisi.org.tr/futuvvet>, Ulaşım Tarihi: 01.15.2020.

ODABAŞI, M. (1997) **Verimlilik Diye Diye**, Ankara, MPM Yayını, No: 596.

OKTAY, A. S. (2015) **Kınalızade Ali Efendi ve Ahlak-ı Alai**, İstanbul, İz Yayıncılık.

ORHANER, B. (2020), **Ahilik ve Kurumsal Sorumluluk**, <http://www.sorumlukurum.com/ahilik-ve-kurumsal-sorumluluk/> Erişim Tarihi: 11.04.2020.

ÖLMEZOĞULLARI, N. (2003) **Ekonomik Sistemler ve Küreselleşen Kapitalizm**, Bursa, Ezgi Kitabevi.

ÖREN, K. (2002) **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖRS, H. (2016) **Postmodern Çağda Ahilik**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖZALP, İ; H.Z. TONUS. (2000) "Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet İşletmelerinin Toplam Kalite Yönetiminde Koçfinans Örneği", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, ss.1-21.

ÖZAYDIN, M. (2004) **Fütüvvet ve Fütüvvet Ahlakı, I.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu**, Kırşehir 12-13 Ekim, 2004, ss.713-729.

ÖZDEMİR, S. (1995) “Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, ss. 377-388.

ÖZDEN, H.Ö. (2017) **Ahilik ve Erzurum**, İstanbul, Bilge Kültür Sanat Yayınları.

ÖZEN, Ş. (2002) “Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1, ss. 105-142.

ÖZER, M.A. (2017) “Örgütsel Verimlilik Yolunda “Mükemmelliği” Arayan İşletmeler”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, ss. 1-17.

ÖZER, M.A., (2013) “Kalite Yönetimini Edwards Deming’le Yeniden Okumak”, **Humanitas Dergisi**, Sayı 2, ss. 127-150.

ÖZERKMEN, N. (2004) “Ahiliğin Tarihsel-Toplumsal Temelleri ve Temel Toplumsal Fonksiyonları- Sosyolojik Yaklaşım”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, Cilt 44, Sayı 2, ss. 57-78.

ÖZEVREN, M. (1997) **Toplam Kalite Yönetimi**, Bursa, Alfa Yayınları.

ÖZGENER, Ş. (2009) **İş Ahlakının Temelleri (Yönetimsel Bir Yaklaşım)**, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.

ÖZKAN, Y. (2005) **Toplam Kalite**, Sakarya, Sakarya Kitabevi,

ÖZKÖSE, K. (2005) “Ahiliğin Tasavvufi Boyutu” **I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu**, Kırşehir, G.Ü. AKAM Yayınları.

ÖZTUNA, B. (2017) “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Katılımcı Ergonomi ve Kalite Çemberleri”, **Mühendislik Bilimleri Tasarım Dergisi**, Cilt 5, ss.109-114.

ÖZTÜRK, A. (2009) **Kalite Yönetimi ve Planlaması**, İstanbul, Ekin Basım Yayım.

ÖZTÜRK, H. (2019) **Ahilik Kültürü ve Meslek Ahlakı**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖZTÜRK, N. (2014) “Ahilik Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi”, **Türk Tarihi Araştırmaları Dergisi**, ss. 43-56.

PARLAK, S. (2017) **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları**, Bursa, Ekin Yayınevi.

PARMAKSIZOĞLU, İ. (2000) **İbn Battuta Seyahatnamesi'nden Seçmeler**, İstanbul, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

PEKDEMİR, I. M. (1994) Jıt (Just In Time) ve Kalite Çemberleri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, ss. 55-70.

PEKER, Ö. (1993) ‘‘Toplam Kalite Yönetimi’’, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 26, Yıl 1, ss. 15-23.

PEKER, Ö. (2000) ‘‘Yönetimde Değişme ve Gelişmeler’’, **Sayıştay Dergisi**, Cilt 11, Sayı 36, ss. 3-24.

PEKİN, E.; İ. ÇİL (2015) ‘‘Kauçuk Sektörü Poka-Yoke Uygulaması’’, **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, ss. 163-170.

PEKMEZCİ, T.; C. DEMİRELİ, G. BATMAN (2008) ‘‘İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama’’, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 22, ss. 1-16.

PEŞKİRCİOĞLU, N., (1996) ‘‘Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık’’, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, Özel Sayı.

PITMAN, G; J. MOTWANI; A. KUMAR; C.H. CHENG (1996) ‘‘QFD Application in an Educational Setting, International Journal of Quality’’, Volume 13, Number 4.

REİD, R. D.; N. R. SANDERS (2015) **Operation Management, Binder Ready Version: An Integrated Approach**, 6. Edition, John Wiley& Sons, Quad Graphics-Versales, United States.

SANCAKLI, S. (2010) ‘‘Ahilik Ahlakının Oluşumunda Hadislerin Etkisi’’, **İ.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt I, Sayı I. ss. 1-28

SARAÇ, Ö. (2000) ‘‘Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite’’, **Türk İdare Dergisi**, ss. 49-52.

SERİN, H.; A. AYTEKİN (2009) “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt 11, Sayı 15, ss. 83-93.

SERİNKAN, C. (2005) “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, No:50, ss. 86-103.

SEVİM, A. (1990) **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

SOYKUT, R. H. (1976) **Ahi Evran**, Ankara, San Matbaası.

SOYLU, F.; SOYLU K., SUER, A.; SUER, Ö. (1998) **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, İstanbul, Beyaz Yayınları.

SOYSAL, A.; M. TAN (2013) “Ahilik İlkelerinin Günümüz İşletmelerine Yansıması: Kilis Küçük Sanayi Sitesi İşletmeleri Örneği”, **Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 186-202.

SUCU, M. (1996) **Ahi Ocakları ve Bir Ahilik Belgesi**, Malatya, İnönü Üniversitesi Basımevi.

SÜMERLİ SARIGÜL, S.; B. ORALHAN, (2016) “EFQM Mükemmellik Modeli ve Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 16, Sayı 31, ss. 93-113.

ŞAHİN, A. (2016) “Ahilik ve Bacıyan-ı Rum (Anadolu Bacıları) Teşkilatı”, Ed. Hüsnüye Örs, **Postmodern Çağda Ahilik**, Ankara, Nobel Yayınları, ss. 43-62.

ŞAHİN, R.; Ş. ÖZTÜRK, M. ÜNALMIŞ (2009) Professional Ethics And Moral Values In Akhi Institution, **Procedia Social and Behavioral Science**, pp. 800-804.

ŞEKER, M. (2011) **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik ve Fütüvvet-Namelerin Yeri**, İstanbul, Ötüken Neşriyat.

ŞEKER, M. (2016) “Fütüvvetnamelerin Kültürel Özellikleri”, **Türk İslam Medeniyeti Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 1, ss. 39-50.

ŞİMŞEK, H. (2007) **Toplam Kalite Yönetimi: Kuramlar, İlkeler, Uygulamalar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

ŞİMŞEK, M. (2001) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları.

ŞİMŞEK, M. (2002) **Ahilik: TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması**, İstanbul, Hayat Yayıncılık.

ŞİRVANCI, M. (1993) “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, **Önce Kalite Dergisi**, İstanbul, Kal-Der Yayını.

TABAKOĞLU, A. (2005) **İslam İktisadı**, İstanbul, Kitabevi Yayıncılık.

Talmacean, I.; M. D. Domnica, (2013) Viewpoints Concerning Educational Quality Management At A Superior Level. Revista Academiei Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu” Din Sibiu, Volume 17, Issue 70, pp.198-204.

TANER, E. (2009) **Osmanlı Esnafı**, Ankara, Grafiker Yayınları.

TARUS, İ. (1947) **Ahiler**, Ankara, T.C. Çalışma Bakanlığı Yayınları: 7.

TAŞ, H. (2011) **Günümüz Bursa Esnafında Ahilik Kültüründen İzler**, Bursa, Gaye Kitabevi.

TAŞ, S. (2017) “İnovasyon, Eğitim ve Küresel İnovasyon Endeksi”, **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 99-123.

TAŞKIN, E; K. M. EKİNCİ (2006) **Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü**, Ankara, Turan Kitabevi.

TEKİN, M. (1999) **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, Kuzucular Basım.

TEKİN, Z. (2017) “Yerli Kalkınma Modeli Ahilikte İnovasyonun Önemi”, **2. Uluslararası Yerel Kalkınma Kongresi Bildiriler Kitabı**, ss. 71-77.

TERZİ, A.R., (1999) “Toplam Kalite Yönetiminde İşgören Unsuru”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 17, Sayı 17, ss. 65-71.

TOKALAK, İ. (2017) **Ahilik Bektaşilik Alevilik ve Mevleviliğin Kökenleri**, İstanbul, Doğu Kitabevi.

TOP, S. (2009) **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**, İstanbul, Beta Basım Yayım.

TOPAL, Ş. R. (2000) **Kalite Yönetim ve Güvence Sistemleri**, İstanbul, YTÜ Vakfı Yayınları.

TOSUN, K. (1990) **İşletme Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

TUCKMAN, A. (1994) **The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture**, Organization Studies.

TURAN, A; K.S. GÜMÜŞ (2015) “Türk Dünyasında Kültür, Sosyal Dayanışma ve Birlik Köprüsü Olarak Ahilik Teşkilatı ve Bu Bağlamda Türk Devletine Öneriler”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, ss. 598-599

TÜREDİ, S. (2012) “İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 27-37.

Türk Standartları Enstitüsü (1991) TS, ISO 90005 Kılavuzu, Aralık,

TÜSİAD-KalDer. (1998) **Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı Büyük Ölçekli Kuruluşlar**, İstanbul, KalDer Yayınları.

UÇMA, İ. (2017) **Bir Sosyal Siyaset Kurumu Olarak Ahilik**, İstanbul, İşaret Yayınları.

UĞURLU, K.; Ş. YAKUT AYMANKUY; H. AR (2015) “Turizmde Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik İlişkisi”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 52, ss. 310-328.

ULUDAĞ, S. (2020) “Fütüvvet,” **TDV İslam Ansiklopedisi**, “Çevrimiçi” <https://islamansiklopedisi.org.tr/futuvvet#1>, Erişim tarihi: 17.12.2019.

ULUĞ, M. (2002) **Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

USTASÜLEYMAN, T. (2011) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, ss. 67-96.

UYAR, E. (2003) Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

UZTUĞ, F. (2002) **Markan Kadar Konuş: Marka İletişim Stratejileri**, İstanbul, Mediacat Kitapları.

UZUN KOCAMIŞ, T. (2016) “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY’deki Rolü”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss. 1-21.

ÜLGEN, H.; S. MİRZE, S. (2007) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Arıkan Yayınları.

ÜLGENER, S. F. (1981) **Zihniyet ve Din**, Der. Yay., İstanbul.

ÜNSÜR, A. (2017) “Ahilik Sisteminde Ahlak Temelli Çalışma İlişkileri ve Günümüz Bakış Açısından Değerlendirilmesi”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, ss. 90-98.

ÜNVER, A. S. (1969) **Avrupa İzlenimleri: Üç Asır Önce Bir Narh Defteri**, Ankara, Onay Yayınları Şafak Matbaası.

WALTON, M. (1990) **Deming Management at Work**, G.P. Putnams’s Sons, USA.

YATKIN A. (2007) “Toplam Kalite Yönetiminde Kalite: Liderlikte Kalite”, **İş,Güç Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 130-147.

YATKIN, A. (2014) **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

YILDIRIM, H. (2002) “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları”, **Öneri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 17, ss. 191-202.

YILDIZ, G. (1994) **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Matbaası.

YILDIZ, G.; K. ARDIÇ, (1999) “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, ss. 73-82.

YILDIZ, K.; H. AKÇAY (2018) “Muhafazakar İş Ahlakı Anlayışı Çerçevesinde Rekabet Kavramının Derinlemesine Mülakat Tekniğiyle Kurumsal ve Bireysel Düzlemde İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 14, Sayı 4, ss. 963-975.

YURDBULAN, O. (1998) “İç Denetimin Çalışma Alanı ve Bir Uygulama Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi SBE**, İstanbul.

YÜKSEL, F. (1999) “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, ss. 255-266.

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Çorum’da doğan Muhammet YÖRÜBULUT, ilköğretim ve ortaöğretimini İstanbul Esenler ve Bayrampaşa’da almıştır. 2008 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’nü kazanıp 2013 yılında mezun olmuştur. 2017 yılında Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’nde tezli yüksek lisans öğrenimine başlamış ve aynı okulda eğitimine devam etmektedir. Ticaret Bakanlığı’nda gümrük muhafaza memuru olarak görev yapan YÖRÜBULUT, evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7298-6380>





T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE AHİLİK
TEŞKİLATI ANLAYIŞLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

Muhammet YÖRÜBULUT

175017009

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Kemal YILDIZ

Bandırma 2020