

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ÇEKİRDEĞİ: AHİLİK

Ali İhsan ÇELEN\*\*

## ÖZET

Kalite standartları, müşteri odaklılık, liderlik, tam katılım ve sürekli gelişim ilkeleriyle Toplam Kalite Yönetimi (TKY), rekabete dayalı günümüz iş dünyasında işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Öte yandan TKY'ye özgü bahsedilen bu ilkeler sadece günümüzde değil yüzyıllar öncesinde Ahilik teşkilatı tarafından; kalite ve standartların yaygınlığı, müşterinin velinimet sayılması, yol gösterici liderlik, istişare sistemi ustalığa kadar devam eden dinamik eğitim süreci ilkeleriyle de başarıyla uygulanmıştır. TKY'nin temel ilkeleri ışığında Ahilik teşkilatı uygulamalarının incelendiği bu çalışmada, Ahilik teşkilatının TKY ile birçok noktada kesiştiği, TKY'nin ilk uygulamaları ve çekirdeği hükmünde olduğu durumları incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Ahilik

## TURKISH PUBLICATIONS INTO MEDIA LITERACY EDUCATION: AN ESSAY OF BIBLIOGRAPHY

### ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) provides important advantages to the firms with its quality standarts, focusing on customer, leadership, full participation and continuous improvment principles in today's competitive business world. On the other hand, the principles related to TQM have been succesfully applied by Akhism organization in respect of quality, standarts widespread, customer as known benefactor, leader as known pathfinder, consultation system and dynamic system doing from not only in today's life but also from centuries ago. In lighth of the principles of TQM, in this study in which the applications of akhism organization are discussed it is focused on intersection of Akhism organization and TQM in many issues and also TQM first practises and it is being basis of TQM.

Key Words: Total Quality Management (TQM), Akhism

## GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler; üretim, tüketim ve yönetim gibi birçok konuda değişimi gerekli kılmakta ve her geçen gün iş dünyasına daha karmaşık bir yapı kazandırmaktadır. Bu değişim sürecinde sürekli yeni sorunlarla karşılaşan üretim çevreleri, çözüm için yeni fikirlere ihtiyaç duymakta ve daha stratejik planlar yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu değişim sürecinde üretim ve tüketim dengesini korumaya çalışan işletmeler, yönetim sistemlerine odaklanmakta ve yaşanan gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Buna göre TKY, sahip olduğu ilkelerle günümüz üretici ve tüketici dengesini sağlayan başarılı bir yönetim tarzı olarak benimsenmektedir. Günümüz iş dünyasında TKY'yi başarılı kılan en önemli unsur, ilkelerinin başarıyla uygulanmasıdır. Ancak bu ilkelerin sadece günümüze özgü olmadığı, yüzyıllar öncesinde yine üretim, tüketim ve yönetim dengesini sağlayan bir rolde Ahilik teşkilatı tarafından başarıyla uygulandığı bilinmektedir. Özellikle kalite konusuna verilen önem, müşterinin velinimet olarak kabul edilmesi, liderlik anlayışı, meşveret ve istişare sistemi, yamaklıktan ustalığa kadar uzanan dinamik eğitim süreci bahsedilen sistemin bazı özellikleridir.

Buna göre çalışmada, TKY'nin temel ilkelerinin tarihte Ahilik teşkilatı tarafından daha geniş bir çerçevede başarıyla uygulandığı ve Ahilik teşkilatının, TKY'nin bir çekirdeği hükmünde olduğu konusu sorgulanacaktır. Çalışma, günümüz iş dünyasında karşılaşılan sorunların çözümünde ve yeni stratejilerin geliştirilmesi aşamasında tarihsel örneklerin ve uygulamaların, hatırlanması ve yeniden gözden geçirilmesi gereğini ortaya koyma açısından önem taşımaktadır. Çalışmada

öncelikle TKY'nin teorik çerçevesi ve temel ilkeleri ele alınacak, daha sonra da TKY'nin temel ilkeleri çerçevesinde Ahilik teşkilatı uygulamaları üzerinde durulacak, en son da benzer ve farklılıkları yorumlanacaktır.

## 1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 1.1.Kavramsal ve Teorik Çerçeve

II. Dünya Savaşı sonrası dönemde özellikle bilginin hızla işlenmesi; ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal yönlerini yeniden şekillendirmiştir. Bilginin işlenmesi ile teknolojik gelişmelerin yaygınlaşması, üretim sistemlerini etkilemiş ve bu gelişmelerin paralelinde çeşitli çevrelerce Amaçlara Göre Yönetim, Z Kuramı, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı gibi Modern Yönetim Sistemleri savunulmaya başlanmıştır. Bu yönetim sistemlerinden biri de TKY'dir. TKY'nin bu dönemde özellikle kalite hareketi ile 1950'li yıllardan sonra Japonya'da ortaya çıkması ve kısa zamanda önemli avantajlar kazandırması, Japonya'nın sonraki yıllarda diğer ülkelere örneklik etmesi açısından yeterli olmuştur. Çünkü 1970'li yıllara kadar hâkimiyetini sürdüren Fordist üretim sisteminin 1970'li yılların ortalarında görülen kriz süreci ile daha fazla sorgulanması, hem üretim hem de yönetim için yeni bir model ihtiyacını daha da arttırmıştır. Bu dönemde yaşanan krizler; üretim ve yönetim anlayışına yeni boyutlar kazandırmış, iş dünyasına o güne kadar görülmeyen sıkı bir rekabet ortamı sunmuştur.

1970'li yılların ortalarında görülmeye başlayan kriz süreci; rekabette başarılı olmayı, küçülen pazarlar karşısında potansiyeli arttırmayı, değişen talep koşullarına uyum sağlamayı ve ileri

\*Çalışma; 24-25 Nisan 2012 tarihinde, I. Ulusal Ünye İİBF İşletmecilik Sempozyumu'nda bildirilen, Toplam Kalite Yönetiminde Ahilik Yansımaları adlı tebliğin revize halidir.

\*\*Öğr. Gör., Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alihsancelen@gmail.com

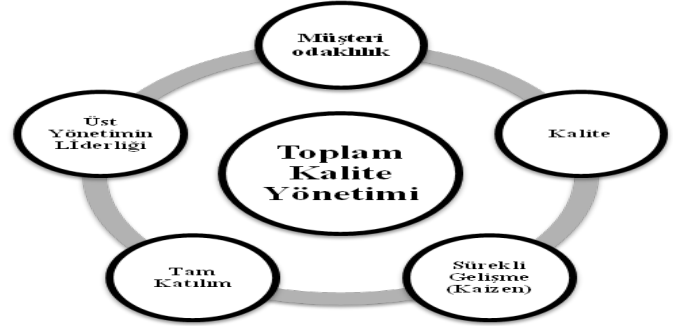
teknolojinin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Artık kitle üretim anlayışı yerini sık model değiştirebilme ve yeni talepler oluşturabilme çabalarına bırakmıştır (Çetrek ve Akkaya, 1999:41). Özellikle bu aşamada yeni arayışlara giren üreticiler, çıkış noktasını TKY'nin geliştirilmesinde bulmuşlardır. Çünkü daha önceki üretim üstünlüğü ile rekabet avantajı sağlama anlayışı değişime cevap verememektedir (Şimşek, 2004:82-83). Her ne kadar kalite yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmalar 1932 yılına kadar dayandırılrsa da 1980'lere kadar bu konu, tüm işletme faaliyetlerine yön verecek boyutlara ulaşamamıştır. 1950'li ve 60'lı yıllarda P. Crosby, E. Demig, A. Feigenbaum, J. Juran, K. Ishikawa başta olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, küreselleşme ile birlikte tüm işletmelerin faaliyetlerine yön veren birer temel haline gelmişlerdir (Koçel, 2011:373-374).

TKY önde gelen dört yazarının görüşlerini temel almıştır. Bunlar Deming (1982, 1986, 1990), Crosby (1980, 1985, 1992), Juran (1988, 1989) ve Feigenbaum (1983)'dur. Özellikle Deming ve Juran, kalite yönetimi konusunda asıl önemli adımları atmışlar ve kalitenin temel prensiplerini ortaya koymuşlardır (Reed vd., 2000:7-8, Koç ve Topaloğlu, 2010:132). E. Deming ise; 1950'li ve 80'li yıllar arasında Japon şirketlerine kalite anlayışını aşlamış (Parlak, 2013:133) maliyet, ürün kalitesi, verimlilik ve hız konularında yol gösterici rol oynamıştır. Ekonomik kalkınma açısından Japon mucizesi olarak adlandırılan bu dönemde Japon şirketler, TKY'nin de katkısıyla Batılı şirketlere göre önemli ilerlemeler kaydetmişlerdir.

Başka bir kaynağa göre; TKY ile ilgili ilk çalışmalar 1989'da Saraph J.V. Benson tarafından, toplam kalitenin temel unsurları üzerine yapılmış ve organizasyonel gelişimin devamı için harcanan tüm çabaları kapsayan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmıştır. Temel uygulama alanları olarak da; liderlik, çalışanlar arasındaki ilişkiler, tüketici/üretici ilişkileri, ürün/süreç yönetimi gösterilmiştir (Jung ve Wang, 2006:716-722). Buna göre toplam kalite, bir kavram olarak bir şirketin bütün bölümlerinin istenen kalite seviyesine erişirmek üzere düzenlenmesi olarak tanımlanmış ve bütün çalışanların aktif katılımıyla müşterilerin memnun edilmesi kararlılığına ulaşılması şeklinde önem kazanmıştır (Zaim, 1997:300-301). Dolayısıyla TKY; bir şirketin, istenen kalite seviyesine erişme açısından kalite ilkesini, müşterinin memnuniyeti açısından müşteri odaklılık ilkesini, bütün bölümlerin istenen kalite seviyesine erişirmek üzere düzenlenmesi üst yönetimin liderliği ilkesini, müşterilerin memnun edilme kararlılığı sürekli gelişme ilkesini ve bütün bölümleri kapsamı ve çalışanların aktif katılımı açısından tam katılım ilkesini ifade etmektedir.

Öte yandan TKY; sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, önlemeye yönelik denetim, takım çalışması, sayısal hedefler ve değerlendirmeler yerine, kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve geliştirme programlarını kurumsallaştırma işte iç huzuru

sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, üst yönetimin katılımı ve önderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir organizasyon kültürü oluşturarak bunu bir hayat felsefesi ve bir yaşam biçimi olarak gören çağdaş bir yaklaşım olarak da tanımlanabilmektedir (Parlak, 2013:131). Bu prensiplerden iç huzuru sağlama, korku ortamını ortadan kaldırma ilkeleri daha çok çalışma hayatında hoşgörüyü yayma amacındadır. Aynı şekilde TKY'nin bir hayat felsefesi ve yaşam biçim olarak belirlenmesi ise sosyalleşmenin ve insan ilişkilerinin önemini ön plana çıkarmaktadır. Buna göre TKY'nin temel ilkeleri Şekil 1'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 1: Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

## 1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

### 1.2.1. Kalite

Kalite kavramı, rekabetin yoğun olduğu modern iş dünyasında önemli bir yere sahiptir. İzafeyet teorisinde de olduğu gibi, kalite kavramı bazen bağlı bulunulan duruma göre, bazen de farklı bakış açılarına göre açıklanabilmektedir (Dahlgaard vd., 2007:11). Kalite kavramı her ne kadar çeşitli yönlerden ele alınarak tanımlansa da kısaca; müşterilerin beklentilerini ve isteklerini sürekli karşılayacak şekilde ürün veya hizmet üretmek olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek, 2004:7). TKY'de kalite anlayışı ise; bir işletmede bir işin bir defada ve hatasız olarak (sıfır hata) yapılması ve müşterinin %100 tatmin edilmesi ilkesine dayanır. Ayrıca kalite ilkesi, işletmede çalışan herkesin sorunu olarak görülmektedir. (Zaim, 1997:300). TKY'de kalitenin sağlanabilmesi için; herkesin kendini ilk defada ve her zaman doğru yapmaya adanması, kalitenin üretim süreci içine yerleştirilmesi, fiyat temelli işlemlerden vazgeçilmesi, çalışanların olup bitenler ile duyarlı hale getirilmesi, , daha çok ürün yerine daha çok iyi ürün anlayışının benimsenmesi, üst yönetimin kendini kaliteye adanması, kalite politikalarının açık ve ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi, süreçler için istatistiksel yöntemlerin kullanılması, kalitenin sona ermeyen bir süreç olarak benimsenmesi ve sürekli geliştirilmesi gibi başlıca koşullar öngörülmektedir (Parlak, 2013:135). Buna göre TKY felsefesinde kalite anlayışı sadece mal ve hizmetlerin üretim

<sup>2</sup>Bu süreçte fordist üretim sisteminden, post-fordist üretim sistemine geçiş süreci ifade edilmektedir. Fordist üretim sistemi; hareketli montaj hattı ve standartlaştırılmış üretim gibi özelliklerle öne çıkarken (Marshall, 2009:245) post-fordist üretim süreci işlevsel esnekliği ifade etmektedir. Öte yandan post-fordist üretim sistemi; bilgisayar bütünleşmeli makinelerle farklı tüketici tercihlerini ve beklentilerini dikkate alarak çok çeşitli ve çok daha kaliteli üretim yapılması sürecini ifade etmektedir (Seyyar ve Öz, 2007:318).

<sup>3</sup>Kalite; bir ürün ya da hizmetin değeri olarak, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere uygunluk, ihtiyaçlara uygunluk, kullanıma uygunluk, eksiklerden kaçınma, müşteri beklentilerini karşılama ve onların ilerisine geçme şeklinde tanımlanabilmektedir. Aynı şekilde tasarımda kusursuzluk, kullanımda kusursuzluk, fiyatta kusursuzluk, teslim süresinde kusursuzluk, satış süresinde kusursuzluk şeklinde de ele alınabilmektedir (Şimşek, 2000 :41-44). Öte yandan bu süreçte kalitenin ölçümü ise ürünün tasarımdan müşterinin eline geçinceye kadar her safhadaki kontrol ve denetimi ile ilgilidir. Ölçüm sırasında dikkate alınan kalitenin dört ana kriter şunlardır: a. Kullanıma uygunluk. b. Performans (işlevini yerine getirme derecesi) yüksekliği. c. Güvenirliliği (yetmezlik, kusur ve özür olmamalı) olmalıdır. d. Güvenilebilirliği (emniyet, onarılabilirlik, kullanıma hazır)'dir. (<http://enm.blogcu.com/toplam-kalite-yonetimi-kavramlar-4/9300413>, 2012).

süreçlerini değil, tüketim süreçlerini de dikkate alan topyekûn bir hareket olarak görülmelidir. Özellikle son yıllarda hızla değişen tüketici tercihleri ve artan rekabet ortamı, kalite kavramına yüklenen anlamları her geçen gün çeşitlendirmekte ve daha da derinleştirmektedir.

### 1.2.2.Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık kavramı “kaliteyi müşteri belirler” ifadesi ile özetlenebilir. Bu ilke; Toplam Kalite içerisinde uygulanması en zor ancak uzun dönemde işletmelere en çok faydayı sağlayacak olan ilke olarak bilinmektedir. Öte yandan TKY’de müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünlerin sunulması şarttır (Koç ve Topaloğlu, 2010:133-134). TKY’de müşteri odaklılık ilkesi, kalite ilkesine yüklenen anlam ile şekillenmekte ve üretilen mal ve hizmetin tüketici kitlesine sunumu süreci ile de anlam kazanmaktadır.

Günümüzde müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunu gerçekleştirmek için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerini outsourcing’e tabi tutmaları, şebeke organizasyonları geliştirmeleri, JIT (Just In Time) uygulamaları ve stratejik birliklilikler oluşturmaları gibi uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır. Bu uygulamalar ise daha çok TKY çatısı altında birleşmektedir (Koçel, 2013:376). Bunun yanında müşterilere önem vermek, müşterileri her zaman ön planda tutmak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam ve doğru anlamak ve beklentilerini karşılamak ve bu beklentileri aşmak için çalışmak, yapılan her işi kaliteli yapmak, mükemmelle ulaşmak ve mükemmeli daha iyi yapmak için çalışmak müşteri odaklılığın bir gereğidir (Barutçugil, 2004:214). Bu süreçte müşteri, sadece mal ve hizmet satın alma yönünden değil, onu üretme yönünden de değerlendirilmektedir. Buna göre; TKY’de dikkate alınan müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak iki yönlü açıklanmaktadır. İç müşteriler; kuruluş veya işletme içinde çalışan ve müşterilerin talep ettikleri mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ve dolaylı biçimde katkısı olan tüm çalışanlar olarak tanımlanırken (Eren, 1999:177) dış müşteriler ise işletmenin mensubu olmayan ancak işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden yararlanan ve bundan etkilenen kişi ya da gruplar olarak tanımlanmaktadır (Paksoy, 2002:12). Buna göre TKY’de iç ve dış müşteri kavramları birbirine bağlı iki değişken olarak görülmektedir. Dolayısıyla iç müşterinin kalite algısı, dış müşteriye yansiyacak ve hitap edilen tüketici kitlesini belirleyecektir. Diğer bir değişle dış müşterinin beklentilerini karşılayacak olan da iç müşteridir. Bahsedilen bu süreç her iki açıdan da TKY’nin insan boyutunu oluşturmaktadır.

İnsana saygı duyan bir organizasyon içte çalışanlarını memnun edecek, çalışanlar da müşterileri iyi ilişkilerle ve kusursuz işleriyle memnun edecek ve son halka olan müşteriler de hizmetten memnun devamlı bir müşteri olarak bu organizasyonu memnun edeceklerdir. Diğer bir değişle mutluluk üretmek mutlu olunmaktadır (Parlak, 2013:135-136). Bahsedilen bu döngü aslında yönetimde başlamaktadır. Öncelikle yönetim, çalışanlarını memnun edecek yöntemleri iyi bilmeli ve uygulamalıdır. İşyerinde; sağlıklı bir iletişim yapısının olması, başarıların teşvik edilmesi, ödüllendirilmelerin yapılması, cezalandırmaların bile hoşgörü esasına dayalı olması, sevinç ve hüznlerin paylaşılması gibi uygulamalar döngünün sağlıklı bir şekilde işleminde faydalı olacaktır. Ancak sürekli değişen

müşteri ihtiyaçları karşısında kalite olgusunu her seferinde yeniden tanımlamak zor olduğu gibi, iç ve dış müşterilerin memnuniyetini kapsayan geniş bir perspektifi de dikkate almak giderek zorlaşmaktadır.

### 1.2.3.Üst Yönetim Liderliği

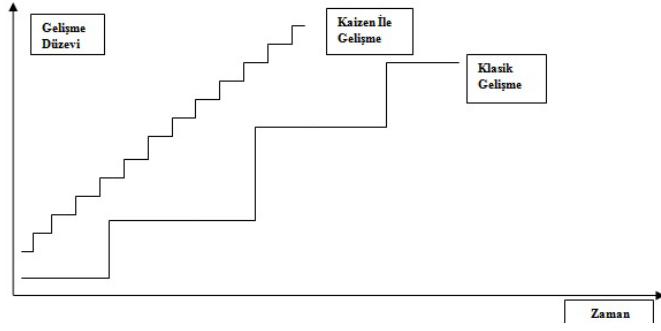
TKY’nin başarısı; üst kademe yöneticilerinin, yapılan çalışmalara seyirci kalmayıp bizzat katılıma teşvik etmelerine bağlıdır (Eren, 2009:118-119). Çünkü üst yönetim liderliği, iş görenlerin geliştirilmesi, organizasyonun geliştirilmesi, performansın artırılması ve stratejilerin belirlenmesi açısından TKY anlayışının önemli bir itici gücüdür (Koç ve Topaloğlu, 2010:134).

Öte yandan TKY’yi iyi bir şekilde uygulayıp rekabet gücünü arttırabilmek için kilit noktalardan birisi de uzun vadeli planlar yapmaktır. İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin işidir. Dolayısıyla üst yönetimin rolü, stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsenmesi faaliyetlerine üst yönetimden başlanmaktadır (Şimşek, 2004:135). Üst yönetimin, Deming Felsefesi ve TKY araçları ile takım stratejileri hakkında eğitilmesi de önemli bir noktadır. Yöneticiler astlarından yapmalarını istedikleri şeyi iyi anlamalılar, astlarından katılmalarını istedikleri bütün eğitim toplantılarına kendileri de katılmadıkları (Weaver, 1997:177). Buna göre TKY uygulamalarında üst kademe yöneticilerinin birer lider olabilmesi için öncelikle inanç aşılmalı eğitimlerden geçmeleri gerekmektedir. Bunun yanında, TKY’yi örgüt içi görev, yaşamlarının bir parçası saymaları ve buna ilişkin fonksiyonları yerine getirmeleri gerekmektedir (Eren, 2010:119-120). Diğer bir değişle TKY felsefesinin benimsenmesinde ve uygulanmasında üst yönetimin sadece çalışanları teşvik etmesi ya da memnuniyet döngüsünü işlerlik kazandırması yeterli olmamakta aynı zamanda bizzat süreç içinde bulunması gerekmektedir. Ayrıca üst yönetimin bir liderde bulunması gereken özellikleri taşıması da önemli rol oynamaktadır. Adil, güvenilir, yenilikçi, yol gösterici, demokratik, tecrübeli, yetenekli liderler TKY anlayışını daha kolay benimseyip uygulatacaklardır.

Öte yandan TKY’nin sürekliliği ve gelişim kapısının anahtarı, liderlerin elindedir. Eğer şirket bu anahtara sahip değilse kalite lideri olan şirketleri taklit etmek zorunda kalacaktır. Tutarlı ve etkili bir liderlik anlayışına sahip olmayan şirketler asla kalite lideri olamayacaklar ve rekabet sürecinde etkilerini zamanla kaybedeceklerdir (George ve Weimerskirch, 1998:12).

### 1.2.4.Sürekli Gelişme (Kaizen)

TKY’nin temeli (Kaizen) sürekli gelişmedir. Buna göre yönetimden işçiye herkesin yenileşmesi gerekir (Zaim, 1997:301). Öte yandan sürekli gelişme amacıyla olan organizasyonlar verimliliklerini ve yeterliliklerini sürekli olarak arttırmaya odaklanmışlardır. Böylece müşterilerin artan ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermek ve kalite yönetim sisteminin dinamik gelişimini garanti etmek, TKY’de temel ilke olarak benimsenmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:134). Klasik Yönetim sürecindeki ve TKY sürecindeki gelişim anlayışı Şekil 2’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir.



**Şekil 2: Klasik Gelişme ve Kaizen Anlayışının Gelişimi**  
Kaynak: Şimşek, 2002:92-93

Şekil 2’de de görüldüğü üzere kaizen, adım adım ve sürekli bir gelişim sürecini göstermektedir (Sallis, 2005:26). Diğer bir ifade ile sürekli gelişme müşteri memnuniyetindeki kararlılığı da ifade etmektedir (Zaim, 1997:300-301). Bu durum sadece belli bir dönem için değil hızlı değişen ve gelişen şartlara cevap verebilme açısından dinamik bir süreci de ifade etmektedir. Klasik gelişme, daha çok fordist üretim sürecini ifade ettiğinden, değişime duyulan ihtiyaç daha azdır. Seri ve standart üretim özelliklerinin yanında rekabetin sınırlı olması bu tür değişimin temel sebebinin oluştururken, üretimin esnek ve rekabetin tüm dünyaya yayılmış olması sürekli gelişimin temel sebebinin oluşturmaktadır.

Aslında her iki değişim türünde de iyileştirme esas alınmaktadır. Ancak klasik yönetimde değişim ve iyileştirme devrim niteliği taşırken, TKY’de değişim evrim özelliği taşımaktadır. Devrimci iyileştirme; kısa dönemli etkilerin düşünüldüğü, büyük adımlarla, düzensiz, birdenbire, geçici, büyük yatırımlar gerektiren ve kar odaklı gerçekleşmektedir. Evrimci iyileştirme ise; uzun dönemli etkilerin düşünüldüğü, küçük adımlarla, düzenli, aşama aşama, kalıcı, büyük yatırımlar gerektirmeyen, müşteri odaklı, sürekli, herkesin değişime katıldığı, insan yoğunluklu, daha iyi sonuca odaklı gerçekleşmektedir (Parlak, 2013:141-142).

### 1.2.5.Tam Katılım

TKY felsefesinin temelinde, tam katılım yani kaliteden herkesin sorumlu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Öte yandan tam katılım, bir işletmedeki tüm personelin işlerini daha iyi yapması ve müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmek için karar verme yetkisinin uygun ve etkin paylaşımı olarak da tanımlanabilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:135). Aynı şekilde tam katılım ilkesi, işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmak amacı da taşımaktadır (Şimşek, 2004:37). Bu doğrultuda J. Juran daha çok yazılı prosedür vs. yerine takım ilişkilerine ağırlık vermiş ve proje bazında kalite geliştirmeyi önermiştir (Koçel, 2011:375). Buna göre takım halinde yapılan çalışmaların yararı, sağladığı işbirliği sonunda elde edilecek yararın sinerjik olarak artırılması ve değerli kılınması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2010:123).

Tam katılım ile sağlanan maksimum sinerji; ekip çalışmaları ile, ekip çalışmaları ise kalite çemberleri, gönüllü yönetim grupları

ve problem çözmek için çeşitli istatistiksel araçlar kullanan diğer küçük grup faaliyetleri ile gerçekleştirilmektedir (Bozkurt ve Eşit, 2005:13). K. Ishikawa’nın geliştirdiği kalite çemberleri, katılımı ve kalite kavramının tüm çalışanlara yayılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında önerdiği pareto analizi ve ilkesi, dağılım diyagramları gibi teknikler kalite kavramının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmaktadır (Koçel, 2013:375). Görüleceği üzere TKY’de tam katılım sürecinin ilk aşaması alt kademe çalışanlarının örgütlenmesi ile başlamaktadır. Bu süreçte de kalite çemberleri, önemli bir uygulama alanı bulunmaktadır (Eren, 2010:123). Buna göre; klasik yönetim tarzlarında üst kademedeki başlayan değişim, TKY’de alt kademedeki başlamaktadır. Bu özelliği ile TKY; klasik yönetimin hiyerarşik, otokratik ve bürokratik özelliklerinden ayrılmaktadır.

Diğer bir ifadeyle TKY’de tam katılım ilkesi, en alt kademe çalışanından en üst kademe çalışanına kadar herkesin kalite prensibi çerçevesinde üretim ve yönetim sürecine katıldığı demokratik bir anlayışı ifade etmektedir. Buna bağlı olarak tam katılım ilkesi kalite kavramının; anlaşılması, benimsenmesi, uygulanması ve yansıtılması açısından TKY için önemli bir yere sahiptir. Ayrıca tam katılım ilkesi; yeni fikirlerin ortaya çıkmasında, verimlilik ilkesinin uygulanmasında, herkesin üretim sürecine dâhil edilerek atıl kapasitelerin işlerlik kazandırılmasında önemli rol oynamaktadır.

## 2.AHİLİK TEŞKİLATI

### 2.1.Kavramsal ve Teorik Çerçeve

Orta ve Doğu Anadolu’nun XII. ve XIII. yy’da geçirdiği siyasi ürpertiler ve çalkantılar ortasında bir nevi kaza ve kader ortaklığının sanat erbabını yarı hamasi (destansı), yarı dini bağlarla birbirine bağlayıp pekiştirdiği topluluklar, yerine göre fütüvvet veya ahilik teşkilatı olarak adlandırılmıştır.

Teşkilat (Osmanlı Devleti’nin); kuruluş devrinin bermutad (düzensiz), kararsız, çalkantılı hali aşıldıktan sonra siyasi faaliyetlerden çekilip fonksiyonlarını daha çok iktisadi maksatlar uğruna devam ettirmiştir (Ülgener, 2006:34). Diğer bir deyişle Ahilik teşkilatı önce Anadolu’da birlik ve beraberliğin sağlanması adına siyasi bir misyon üstlenmiş, daha sonraları ise ekonomik hayatta etkili olmuştur. Daha sonraki dönemlerde de esnaf teşkilatı olarak faaliyet göstermiştir.

Literatürde Ahilik kavramını inceleyen, teşkilatın farklı fonksiyonlarını ortaya koyan ve çoğunlukla İbn-battuta’nın seyahatnamelerini kaynak gösteren oldukça ciddi çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; İ. Tarus (1947), S. Güllülü (1977,1986), N. Çağatay (1996), Y. Bıyıklı (2000), M. Şeker (2001), A. Cohen (2001), H. Doğan (2006), F. Solak (2009), İ. Uçma (2011), A. Gölpinarlı (2011), S. Demir (2012) şeklinde özetlenebilir. Ancak TKY’nin Ahilik teşkilatı ile birlikte ele alındığı ve tarihsel yansımalar açısından değerlendirildiği çalışmalar ise oldukça kısıtlıdır. Bu çalışmaların en önemlileri ise Muhittin Şimşek (2000, 2002, 2004) tarafından yapılmıştır.

<sup>4</sup>Kaizen; Japonca’da “kai” (değişim) ve “zen” (iyi) kelimelerinden meydana gelmektedir. Sürekli gelişme; “daha iyi” veya “iyileştirmek” için yapılan değişiklikler anlamına gelmektedir (Seyyar ve Öz, 2007:217).

<sup>5</sup>Ahiliğin tanınması konusunda İbn Battuta’nın önemli bir yeri vardır. İbn Battuta, seyahatnamesi ile Ahilerin ilişki ve etkilerinin geniş kitleler tarafından tanınması ve bilinmesi sağlamıştır. Onun bu konuda vermiş olduğu bilgiler hem güvenilir hem de doyurucu niteliktedir (Uçma, 2011:38-39). İbn Battuta’nın seyahatine rastlayan zaman dilimi XIV. yy’dır. 1350’li yıllarda hemen hemen bütün Anadoluyu gezmiş ve çoğunlukla Ahi zaviyelerinde misafir olduğu için onlar hakkında bize çok canlı tasvirler ve bilgiler bırakmıştır. Öte yandan İbn Battuta “İhtiyareddin” lakabıyla andığı Orhan Gazi ile de görüşmüştür (Ocak, 1999:125).

Bahsedilen bu çalışmalarda Ahilik kurumuna isim olan kelimenin kökeni hakkında belli başlı iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kökenin "kardeş" anlamındaki Arapça eh/ah kelimesinden geldiği görüşü, diğeri ise "cömert/eli açık" anlamına gelen Türkçe akı kelimesinden geldiği görüşüdür (Uçma, 2011:22). Birinci kavram İslami motiflerle şekillenirken, ikinci kavram daha çok Türkistan Türklerinin "akı" yani cömertlik felsefesinin İslami fütüvvet geleneğiyle kaynaşması ile ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. Ancak her iki kavram dünya görüşü ve zihniyetine dayalı olarak Ahilik teşkilatını tanımlamaktadır (Solak, 2009:1).

Öte yandan Ahilik teşkilatı her kurum gibi, belli bir ihtiyacı karşılama amacı ile kurulmuşlardır. En geniş anlatımla Ahilik teşkilatının kuruluş amaçları; Orta Asya'dan Anadolu'ya göç eden Türkmenler arasında yer alan çok sayıda sanatkârlara kolayca iş bulmak; bu kişilerin Anadolu'daki yerli Bizans sanatkârları ile rekabet edebilmesini sağlamak, piyasada tutunabilmek için yapılan malların kalitesini korumak, üretimi ihtiyaca göre ayarlamak, sanatkârlarda sanat ahlakını yerleştirmek, Türk halkını ekonomik olarak bağımsız hale getirmek, ihtiyaç sahibi olanlara her alanda yardımcı olmak, ülkeye yapılacak yabancı saldırılarda devletin silahlı kuvvetleri yanında ülkeyi savunmak ve yerleşim bölgelerinde Türk-İslam kültürünü yaymak şeklinde özetlenebilir (<http://www.tesob.org.tr/ahilik.php>, 2012). Kuruluş döneminde siyasi ve askeri fonksiyonları ile ön plana çıkan teşkilat, sonraki dönemlerde çoğunlukla esnaf örgütü olarak faaliyet göstermiş, esnaf ve tüccarlar arasında dayanışma, birlik ve beraberliği tesis etme amacıyla olmuştur.

Ahiliğin bir esnaf örgütü olarak ön plana çıktığı dönemlerde, şehirlerde muhtelif sanayi ve ticaret erbabının belirli yerlerde kapalı veya açık çarşıları olduğu bilinmektedir (Tabakoğlu, 2009:126-127). Bu dönemde teşkilat, mesleki ihtilafların doğmamasını veya asgari düzeyde kalmasını sağlayan bir mekanizma olmuştur. Ancak iktisadi hayatın gündelik faaliyetleri içinde doğması önlenemeyen ihtilaflar ortaya çıktığı, örgüt mensuplarından birinin kurallara aykırı bir davranışı olduğu zaman, esnafın yönetim kadrosunun nasihat, tavsiye ve telkinden öteye herhangi bir hukuki ve icrai yetkilerinin olmadığı bilinmektedir. Bu süreçte örgütün yöneticileri, ustalar hatta esnafın alt kademesinde bulunan mensuplarının da yüklenebilecekleri tek rol, şikayeti kadı huzuruna getirmekten ibaretti (Genç, 2013:294). Teşkilatta; çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde nasihat, tavsiye ve telkinler önemli bir yer tutmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde örneklendirilebilir:

Harama bakma, nefesine hâkim ol, haram yeme, doğru, sabırlı, dayanıklı ol, yalan söyleme, büyüklerinden önce söze başlama, kimseyi kandırma, kanaatkâr ol, dünya malına tamah etme, yanlış ölçme, eksik tartma, kuvvetli ve üstün durumda iken affetmesini, hiddetli iken yumuşak davranmasını bil, kendin muhtaç iken bile başkasına verecek kadar cömert ol, din ve mezhep ayrılığı gözetmeden bütün insanlara karşı sevgi besle, toprağa

bağlan, suyu israf etme, ağaç dik, güçlü olmak için Kur'an-ı Kerim oku, bağı bahçeyi viran bırakma, hadis ezberle, bildiklerini öğret, faydalıyı faydasız ayırmasını bil (Tarus, 1947:34-40, [http://www.bilecik.gov.tr/default\\_B0.aspx?content=1010](http://www.bilecik.gov.tr/default_B0.aspx?content=1010), 2012, Kurtulmuş, 2011:43-45). Bir başka kaynağa göre ahilik nasihatlerinden bazıları şöyle ifade edilmiştir; harama bakma, haram yeme, haram içme, doğru, sabırlı, dayanıklı ol, yalan söyleme, büyüklerinden önce söze başlama, kimseyi kandırma, kanaatkâr ol, dünya malına tamah etme, yanlış ölçme, eksik tartma, kuvvetli ve üstün durumda iken affetmeyi, hiddetli iken yumuşak davranmayı bil, kendin muhtaç iken bile başkalarına verecek kadar cömert ol (<http://okulweb.meb.gov.tr/45/11/867080/ahilik%20teskilat%C4%B1.htm>, 2012). Buna göre nasihatler sadece ekonomik hayatın değil, sosyal hayatın da birer düzenleyicisi niteliğindedir. Öte yandan nasihatlerin birey odaklı diğer bir ifade ile insan odaklı olması, ekonomik ve sosyal hayatı kolaylaştırır niteliktedir. Aynı şekilde bahsedilen nasihateler TKY için belirtilen mutluluk üreterek mutlu olmak ilkesini ve diğer ilkeleri de kapsayan bir nitelik taşımaktadır.

Teşkilat; XVIII. yy'a kadar Gedik yani Lonca Teşkilatı olarak toplumun ekonomik ve ticari kesimindeki oluşumları düzenlemeye devam etmiştir (Şimşek, 2002:16-17). Bu noktada bir görüşe göre lonca teşkilatı, Ahilik teşkilatından farklıdır. Buna göre lonca kelimesi İtalyan ticaret merkezleriyle ilişkilerde bulunulması durumunda ortaya çıkmıştır. Ahilikteki tasavvufa dayalı fütüvvet anlayışı lonca teşkilatında yoktur. Ahilik teşkilatındaki; esnaf ve sanatkârlar arasında yardımlaşma ve dayanışma özelliği, lonca teşkilatında yerini karşılıklı menfaate bırakmıştır. Yine aynı şekilde lonca teşkilatındaki, kar ve kazanç amacı iş ahlakını da zedelemiştir (Şimşek, 2000:32-35). Ancak lonca ve ahilik teşkilatında güdülen gaye aynıdır. Kaba ve umumi çizgileriyle; sanat erbabını müşterek bir iş ahlakı ve disiplini altında topluca muhafaza etmek, göreneğe hakkını tanımak, zaruret olmadıkça iş güç ve sanat değiştirmemek, düşkünü gözetip kollamak ve savunmak amaçları açısından aynı özellikler taşımaktadırlar (Ülgener, 2006:35-36).

## 2.2.Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri Açısından Ahilik

### 2.2.1.Ahilikte Kalite

Ahilikte kalite anlayışı çok hassas bir durum arz etmektedir. Çünkü Ahilikte kalite, emek ve şahsiyeti bir arada barındırmaktadır. Emek şahsiyeti, şahsiyet de emeği yansıtmakta, her ikisi üretilen mal veya hizmet üzerinde sonuçlanmakta ve şekil bulmaktadır (Doğan, 2006:68). Aynı şekilde mal cinslerinin, standartlarının ve fiyatlarının tespiti de (Tabakoğlu, 2009:126-127) kalite kadar önemlidir.

Buna göre her Ahi, belirli kalite ve miktarda mal kullanır, belirli üretim tekniklerine bağlı kalarak mal üretir ve imal ettiği eşyayı belirli fiyata satardı. Bu konuda değişik usullere başvurular

<sup>6</sup>Gençlik, yiğitlik ve cömertlik manalarını ifade eden «fütüvvet» kelimesi, adamlık ve erlik manasına gelen «mürüvvet» kelimesiyle birlikte esas itibarıyla tasavvufa dayanan, fakat aynı zamanda iktisadi teşekkülleri de kavraması ve sanat erbabını teşkilatlandırması bakımından ekonomik bir hüviyet taşıyan bir terimdir (Gölpınarlı, 2011:17). Öte yandan fütüvvet; kardeşlik örgütü olarak da tanımlanmakta ve Arapça "sertlik" anlamına da geldiği ileri sürülmektedir. Diğer yandan fütüvvet Melamilik inancının (hayrı ve iyiliği saklamak, şerri ve kötülüğü saklamaktır. Amaç bu yolla nefsin isteklerine karşı koymak, riyaya yol açabilecek bütün yolları kapamak, dava ve iddiayı terk ederek gerçek ihlâs aramaktır) benimsenmesidir (Kara; 1986:187-195). Bir esnaf örgütlenmesi olarak fütüvvet örgütleri, toplumcu yapıda bir çeşit esnaf loncalarıdır. Bu örgütler Anadolu Türkleri'nde "Ahilik" adı altında yayılmıştır. Bu teşkilatlanmada Ahiler ortak sofralarda yemek yiyip birbirlerine kardeş derler, kazançlarını birleştirip ortak bir keseden para harcarlar, şalvar giyip bellerinde her zaman bir bıçak taşırlardı (bu bıçak kardeşlerini savunmak için olup, bir ahinin saldırıya uğraması bütün örgütü ayağa kaldırmak için yeterdi) (Hançerlioğlu, 1997:123, Akkuş, 2005:87-88).

derhal cezalandırılırdı (Şimşek, 2000:133). Örneğin; kalitesiz mal üretme, üretim standartlarına uymama, kalfaların ücretlerini ödememe gibi durumlarda işyeri kapatma cezası uygulanırdı. Türkçemizde yer edinen pabucunu dama atmak deyimi, Ahilikteki kalite kontrol sisteminin bir sonucu olarak bugüne kadar gelmiştir (Doğan, 2006:69). Öte yandan nitelik ve nicelik olarak kaliteli mal üretmeyen Ahilerin kurumları ile ilişkileri hemen kesilmekteydi. Ahilik ahlakının bir gereği olarak ortaya konulan ürün, sanatkar için ekonomik değerinin ötesinde bir anlam taşımaktaydı (Uçma, 2011:172-173).

Ancak cezalandırma sürecinde; ikaz etmek, bir daha yapmamasını tavsiye etmek, kamu otoritelerinin en çok başvurduğu yol olarak bilinmektedir. Narh'tan sapma, yüksek oranlara vardığı ve tekrür ettiği takdirde, suçlu Müslümana hapse atılmakta, gayrimüslim ise küreğe konulmaktaydı. Ancak cezalandırmaların fazla sürmediği, genellikle birkaç hafta ile birkaç ay arasında bir cezanın verildiği bilinmektedir. Cezalandırma sürecinde önemli olan tekrür olup uyarılmadan ceza verilmemekteydi. Bu sürecin temelini insanın her zaman hata yapabileceği anlayışı oluşturmaktaydı. Adalet, sürat ve sadelik yanında hoşgörüsü esasına uygun olarak gerçekleştirilmekteydi (Genç, 2013:295).

Öte yandan Ahilere verilen kalite kavramı eğitiminde, yöneticilerin ve çalışanların kalite kavramını tam olarak anlamaları ve benimsemeleri amaçlanmakta, verilen eğitim düzeyi ise yöneticilere ve çalışanlara hitap edecek şekilde uyarlanmaktaydı (Şimşek, 2000:159). Yine bu kalite eğitim sürecinde her peygamber, uğraştıkları sanatlara ve iş şubelerine göre birer ilk usta daha doğrusu sanat piri sayılırdı. Bunlardan bazıları şu şekilde belirtilmektedir; Hz. Adem: Rençber, Hz. Şit: Gazzaz ve Hallaç, Hz. İdris:

Terzi ve Yazıcı, Hz. Nuh: Tacir, Hz. Hud: Tacir, Hz. Salih: Deveci, Hz. İbrahim: Sütçü ve Neccar, Hz. İsmail: Avcı, Hz. İshak: Çoban, Hz. Yusuf: Saatçi (?), Hz. Musa: Çoban, Hz. Zülkifl: Furuncu, Hz. Lut: Müverrih, Hz. Üzeyr: Bağcı, Hz. İlyas: Dokumacı, Hz. Davud: Zırhçı, Hz. Lokman: Hekim, Hz. Yunus: Balıkçı, Hz. İsa: Seyyah, Hz. Mehmet (Muhammed): Tacir ve Bahçıvan (Tarus, 1947:27). Buna göre; Ahilikte tüm sanatların bir piri vardı ve Ahilerden, kendi sanat pirlerinden ustasına varıncaya kadar olan büyüklerine içten bağlanmaları istenirdi. Yine bu anlayışa göre pir ve ustaya bağlanmadan sanatta olgunluğa erişmek imkânsızdı ve bunun için her meslek sahibinin pirine hürmetle bağlanmak ve derin saygı duymak esas alınırdı (Şimşek, 2002:165-166). Diğer bir deyişle kalitesiz mal ve hizmet sunmak, sanat pirine hürmetsizlik olarak görülmekteydi.

Ahilik Teşkilatı'nda kalite kavramı; kişinin, hem kendisini hem yaptığı işi hem ustasını hem de çalışma çevresini ve hizmet sunduğu kişileri kapsayan derin bir anlam içermektedir. Kalite bilincinin herkesi kapsayacak şekilde benimsenmesi, kalite algısının hassas bir nitelik taşıdığını ve TKY'deki kalite anlayışı

ile örtüştüğünü göstermektedir. Buna göre bütün bu uygulamalar özellikle modern iş dünyasında sık sık dile getirilen ve tartışılan koçluk ve mentorluk uygulamaları çerçevesinde dikkate değer bir nitelik taşımaktadır.

### 2.2.2.Ahilikte Müşteri

Ahiliğin temel felsefesini, üretilen mal ve hizmetle müşteri odaklı bir düşüncüyü ifade eden, müşteri velinimetini anlayışı oluşturmaktadır. Ahilik teşkilatında kalite anlayışı, müşteri odaklı üretim ve her kademe de yürütülecek eğitim anlayışından geçmektedir. Mal ve hizmet üreten Ahiler her şeyden önce müşterileri isteklerini göz önüne almak zorundaydılar. Kaliteli mal ve hizmet üretimi, iyi eğitilmiş çırak, kalfa ve ustalardan oluşan personel kadrosuyla sağlanırdı (Bıyıklı, 2000:25-26). Buna göre kişinin işi, fikri ya da eseri onun şahsiyetine delil kabul edilmekteydi. Eğri elden doğru işi çıkmayacağı felsefesinden hareketle Ahilikte öncelikle bireylerin bilgili, doğru, dürüst ve şahsiyetli olmalarına önem ve öncelik verilmekteydi. Başka bir deyişle kalite, kaliteli şahsiyetlerin varlığıyla teminat altına alınmıyordu (Doğan, 2006:68-69). Böylece kaliteli mal ve hizmet üretilerek; tüketicilerin çıkarları gözetiliyor, insan hayatını güvenlik ve sağlığını korumaya yönelik önlemler alınıyor, üretimden tüketiciye kadar ilgili tarafların tümünün karşılıklı bilgi alış veriş ve anlaşmaları olabildiğince kolaylaştırılıyor (Uçma, 2011:173-174) ve sonuç olarak müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılıyordu.

Bu süreçte dayanıklı tüketim malları cinsindeki çeşitli demir, bakır gibi madenlerden imal edilen eşyalar üzerine, üreticinin bir işareti konulmaktaydı ve bu işaret imal edenin patentli-amblemi niteliğideydi. Öte yandan amblem; o ürünün adeta kalite belgesi, aynı zamanda onu yapan ustanın, çalışanların ve işyerinin övünç kaynağı ve şerefi niteliğindedir. Böylece her tüketici, esnafın kusuru veya kastından doğan zararı tazmin edebileceği bir teşkilatın, şikayette bulunabileceği bir birliğin olduğunu bilmekteydi. Buna göre müşterinin zararı tazmin edilir ve buna sebep olan esnaf sorgulanırdı (<http://istesob.org/ahilik/tuketici.html>, 2014).

Müşterinin velinimet kabul edilmesi; TKY'deki dış müşteri kavramı ile örtüşmekte, kaliteli üretim için kaliteli şahsiyetlerin yetiştirilmesi anlayışı ise iç müşteri kavramı ile örtüşmektedir. Kalite hedefi daha başlangıçta onu ortaya koyacak olan kişilerin kalitesi ile garanti edilmesi düsturu, müşteri memnuniyetine olan hassasiyeti göstermektedir.

### 2.2.3.Ahilikte Tam Katılım

Ahilikte tam katılım ilkesi; meşveret, istişare sistemi ile hassas bir uygulama alanı bulmuştur (Şimşek, 2000:26). Katılım ve paylaşımın esas alındığı bu sistemde herkesin fikrine saygılı toplantılar düzenlenmekteydi. Esnaf aleyhine alınan kararlar büyük bir mecliste görüşülür, Ahi baba lüzum görürse olağanüstü

<sup>7</sup>Ahi olmak için kişinin başka bir Ahi tarafından önerilmesi zorunludur. Üye olmak isteyenlerden yedi fena hareketi bağlaması ve yedi güzel hareketi açması beklenmektedir:

1. Cimrilik kapısını bağlamak, lütuf kapısını açmak
2. Kahır ve zulüm kapısını bağlamak, hilim ve mülâyemet kapısını açmak
3. Hırs kapısını bağlamak, kanaat ve rıza kapısını açmak
4. Tokluk ve lezzet kapısını bağlamak, riyazet kapısını açmak
5. Halktan yana kapısını bağlamak, Hak'tan yana kapısını açmak
6. Herze ve hezeyan kapısını bağlamak, Marifet Kapısını açmak
7. Yalan kapısını bağlamak, doğruluk kapısını açmak ( <http://tr.wikipedia.org/wiki/Ahilik> , 2012)

toplantı yapıldı (Bıyıklı, 2000:26). Ahi babalık-yiğit başı-ustalık-kalfalık-çıraklığa kadar birlik içinde beliren bu durum, statü farklılaşmasından ziyade bir hiyerarşiyi göstermekteydi. Bu hiyerarşik yapı geniş katılımı farklı yaş gruplarının bir araya gelmesini temin ederek, meslek mensupları arasındaki bilgi, tecrübe ve inancın nesilden nesile aktarılmasını öngörmekteydi (Erken, 2006:109).

Buna göre ahi, bulunduğu teşkilat ve yaşadığı yer içinde demokratik bir sisteme göre yaşamaktaydı. Orada bir veya birkaç kişinin keyfi saltanatı değil, nitelik ve nicelik bakımından layık olan kişilerden oluşan bir heyet bulunmaktaydı (Tarus, 1947:45). Buna göre teşkilatın reisi olan Ahi baba seçimle iş başına gelmekte, emir ve yasakları tüm belde halkı tarafından uyulmaktaydı (Şeker, 2001:88).

Öte yandan bu süreçte dini farklılıkların zannedileceği gibi ayrı bir etki yapmaması önemli bir yer tutmaktadır. Çeşitli din, mezhep ve milliyetleri ahenkleştirmede devletin gösterdiği başarıyı, sistemin bir parçası olan esnaf örgütleri de kendi zümre ölçülerinde gerçekleştirilmekteydiler. Aynı şekilde Müslümanlarla, Rum, Ermeni, Bulgar, Yahudi vs.'lerin değişik oranlarda aynı esnaf örgütü içinde yaşadıkları ve örgüt içi ilişkileri, dayanışmayı, bütünleşmeyi zedeledikleri bilinmektedir. Çoğunluğun rey ile seçilen yöneticiler, esnaf içinde din çoğunluğunun hangi grupta bulunduğunu gösteren başlıca göstergedir (Genç, 2000:295-296). Aynı şekilde bu uygulamadan; din, ırk, mezhep vs. ayrımı olmaksızın herkesin sürece dâhil edildiği ve kaliteden sorumlu olduğu da anlaşılmaktadır. Diğer bir değişle en alt tabakadan en üst tabakaya kadar geniş bir katılımın olması, farklı din ve yaş gruplarının bir araya gelmesi; bilgi, beceri ve tecrübelerin aktarıldığı süreç olma açısından, demokratik ilkelerin uygulanması açısından ve kalite ilkesinin benimsenmesi açısından TKY ilkeleri ile paralellik göstermektedir.

#### 2.2.4.Ahilikte Üst Yönetim

Ahiler sınıflar halinde idi, bunlar; Yiğitler (en alt sınıf), Ahiler (6 bölük olup ilk 3 bölük "Ashab-ı Tariyk" yani yola girmiş kişiler, 4. 5. ve 6. bölüklerde "Nakipler" denirdi), Halifeler (Bağımsız işe girişmezlerdi), Şeyhler (bunlar kendinden önceki yedi bölüğün başkanı idiler), Şeyh ül-Meşayihler (şeyhlerin de başıdır. Bu Ahi Baba'dır ). Ahi baba, yetki bakımından kendi teşkilatı da dâhil olmak üzere bütün teşkilatın reislerine göre daha üstün bir konumdaydı ve bu üstünlük özellikle yetki çatışmasının ortaya çıktığı dönemlerde kendini fazlaca göstermekteydi (Cohen, 2001:80). Öte yandan birliğin en üst makamı, yöneticisi, lideri konumunda olan Ahi Baba, devlet idarecileri tarafından tasdik edildikten sonra bu göreve tayin edilirdi. Bu da devlet yöneticilerinin; sağlıklı işleyen bir adalete, hoşgörüyeye, saygıya, ilme dayalı bir sisteme dayandıklarını göstermektedir (Köksal, 2001:71).

Ahinin sanatında belirli otoritelere bağlanması ve onları örnek alması Ahilikte liderlik ilkesini göstermektedir. Bu da Ahilik ahlakını diğer meslek ahlaklarından ayırmaktadır. Üretim tekniklerinin sır olarak kabul edilmesi ve sanatın hik-

met sayılması meslek ahlakının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle sanat bir üstadın (bugünkü anlamda bilgi ve ahlakla donatılmış bir liderin) önünde hizmet kemeri kuşanmak ve yıllarca o üstadın hizmetinde çalışmakla mümkün olabilmektedir. Bu durum Ahiler arasında çok okumakla yazmakla olmaz, ta üstaddan görmeyince şeklinde dile getirilmektedir (Güllülü, 1986:85). Buraya kadar yapılan açıklamalar, Tablo 1'de olduğu gibi günümüzdeki yansımaları ile birlikte açıklanabilir.

**Tablo 1: Ahi Birliklerinde Yönetim, Organizasyon ve Görev Dağılımı**

<b>Ahi Baba (Kethüda)-(Ombudsman)</b>	
<b>(Günümüzde: Yönetim Kurulu Başkanı)</b>	
Görev tanımı: birlik üyelerinin ürettikleri mamullerin müşterek olarak belirlenen fiyatlarının hükümete bildirilmesi, birliğin orta sandığına ait gelirleri, vergi ve aidatlarının hesaplanması, denetlemek, şed kuşatma törenini düzenlemek ve devlet ile birlik üyeleri arasında arabuluculuk görevi yapmak...	
<b>Yiğitbaşı</b>	
<b>(Günümüzde: Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı)</b>	
Görev tanımı: terfi etmesi veya dükkân açması teklif edilen birinin denetimini sağlamak, onayını vermek ve Ahi Baba'ya yardımcı olmak...	
<b>Ustabaşı ve İşçibaşı</b>	<b>Hakem Heyeti (Ehl-i Sinaî veya Ehl-i Hibre)</b>
<b>(Günümüzde: Kalite Güvence ve Üretim Sorumlusu)</b>	<b>(Günümüzde: Tüketici Hakları Koruma; Müşteri Şikayet Masası ve Ahi Birliklerinin Yönetim Kurulu Üyeleri)</b>
Görev tanımı: birlik üyesi işyerlerinde üretilen mamullerin sağlamlığını, zarafetini, fiyatını denetlerdi. standart dışı üretilen bozuk ve niteliksiz malların imhası ve zarara uğrayan tüketicinin zararının karşılanması...	Görev tanımı: birlik üyeleri arasında doğabilecek geçimsizlikleri tatlıya bağlar, tüketici ile üretici arasında çıkan anlaşmazlıklarda, hakem heyeti görevini yapardı. Esnafın bariz bir hatası olursa yiğitbaşına havale ederlerdi...
<b>Yolatası: Ustalık yolunda yetişen kalfaların iş dışı eğitiminden sorumlu kıdemli ustalardı.</b>	
<b>Usta: Ustalık mertebesine ulaşan kişi 740 usul ve kaideyi ka deme kademe öğrenirdi. usta olabilmek için belli bir olgunlukta olunması gerekiyordu. Ustalık için çoğu zaman 40 lı yaşlar bekleniyordu</b>	
<b>Kalfa: Yamaklık ve çıraklık süresince 124 usul ve erkân öğrenen ve yaklaşık 1001 gün işbaşı eğitimi alan öğrenci kalfa olabiliyordu</b>	
<b>Çırak: Yamaklık ve çıraklık süresince 124 usul ve erkân öğrenen öğrenci kalfa olabiliyordu.</b>	
<b>Yamak: Çırak öğreneceği sanat kohuna adım atmadan kabiliyeti doğrultusunda mesleğe yönlendirilmekteydi ve öğrencilikteki ilk adım yamaklıktı.</b>	

**Kaynak: Demir, 2012**

<sup>8</sup>Ahi baba denildiğinde Ahiliğin kurucusu Ahi Evran'nın önemli bir yeri vardır. Çünkü Ahi Evran; diğer tüm vasıf, hizmet ya da faaliyetleri bir kenara koyulsa bile, sadece kurmuş olduğu Ahilik teşkilatı onun ne kadar geniş bir vizyona sahip olduğunu göstermektedir (Doğan, 2006:72-73). Tarihi bir hüviyete sahip bulunmasına rağmen Ahi Evran'nın gerçek kişiliği menkubeler içinde kaybolmuştur. Gök, kâinat ve yılan, ejderha anlamlarına gelen "evran" ismi, efsanevi kişiliğinin bir işareti olarak da görülebilmektedir (Hızlı, 2011:21).

Buna göre Ahilikte; en alt tabakadan başlamak üzere her aşamada liderliğin önemli bir yer tuttuğu ve en üst tabakada da Ahi Baba gibi geniş bir vizyona sahip, etki alanı derin, her konuda yol gösterici, bilgi ve ahlakla vücut bulmuş bir liderin olduğu görülmektedir. Bütün bu özellikler, günümüz işletmelerinin vazgeçilmez unsurlarından biri olan üst yönetim liderliği anlayışının, asırlar önce başarılı bir şekilde uygulandığını göstermektedir.

### 2.2.5. Ahilikte sürekli gelişim

Ahilikte eğitim, gençlikten başlamak üzere tüm yaşamı kapsayan sürekli bir gelişim sistemini ifade etmektedir. Bu süreç, bir yerde başlayıp bir yerde duran biten tükenen bir süreç değildir. Hayatın tüm kesitleri eğitim açısından önemli bir yere sahiptir (Şimşek, 2002:162). Eğitim süreci; mesleki dereceler paralelinde devam etmektedir. Yamak-çırak-kalfa-usta olmak üzere dört kademe mesleki dereceden bahsedilmektedir. Yamaklık derecesi genelde 10 yaşından küçük yani kişinin çocukluk döneminde başlamakta (Şimşek, 2000:27) ve kişinin gençlik, yetişkinlik dönemlerine paralel olarak çıraklık, kalfalık ve ustalık gibi mesleki derecelerde devam etmektedir (Tablo: 1).

Öte yandan Ahilikte usta-çırak arasındaki ilişki adeta bir baba-oğul ilişkisi gibi sevgi ve saygı esasına dayalı bir özellik göstermekteydi. Bu eğitim, doğal olarak sosyal ilişkilere yansımaktaydı. Üstelik eğitim, usta-çırak ilişkisinde esnaf ve sanatkârlar tam anlamıyla çekirdekten yetişmekte, mesleğin bütün inceliklerini usta ellerin gözetiminde uygulamalı bir şekilde öğrenmekteydi (Uçma, 2011:175). Bu uygulama iş başında eğitim sürecini göstermekte olup bunun yanında bireysel gelişime odaklı iş dışında eğitim de verilmekteydi (Bıyıklı, 2000:60). Uzun süreli ve çok aşamalı liyakate dayalı terfi sistemi, hayat boyu süren dinamik bir süreci ifade ederken, sürekli gelişim ilkesinin başarılı bir uygulamasını göstermektedir.

Bu sürekli gelişim sürecinde Ahi, yükünü başkasına yüklemeyiz, tembel ve işsiz olmazdı. Ahi, hem kalfa ve usta olurken hem de teşkilat içinde belirli dereceleri aşarken namuslu ve doğru kalmasını bilir, eğri yola sapmazdı. Bunu sağlamak için de gerekli olan vasıfların, tetkiklerin, imtihanların, kayıt ve şartların yani bütün prensiplerin belirli bir hedefe basamak olduğu bilinmekteydi (Tarus, 1947:46-47). Buna göre gelişim her aşamada kontrol edilerek ve desteklenerek dinamik bir işlerlik kazandırılmıştır. Nitekim bu süreç; Hak ile sabır dileyip bize gelen bizdendir, Akıl ve ahlak ile çalışıp bizi geçen bizdendir anlayışı ile de özetlemektedir ([http://www.ahilik.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=71](http://www.ahilik.net/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=71), 2012). Ahilikteki bu eğitim, gelişim ve sorumluluk sistemi; TKY'yi başarıyla uygulayan Japon tipi organizasyonların ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlaşmış mesleki gelişim, hayat boyu eğitim, müşterek sorumluluk ve birlikte karar verme (Parlak, 2013:110) gibi birçok özelliği ile de örtüşmektedir.

### 2.3. Benzerlikler ve Farklılıklar

Buraya kadar yapılan açıklamalara göre TKY ve Ahilik teşkilatı; kendine has uygulamalarıyla, dönemlerinin üretim ilişkilerini düzenleyen iki farklı sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak her iki sistem her ne kadar farklı yüzyıllarda kendine has özelliklere sahip olsalar da, birçok noktada benzerlik göstermektedirler. Özellikle Ahilik teşkilatının, bugünkü TKY'nin ilkelerinden izler taşıması bu durumu açıkça göstermektedir. Buna göre TKY'nin temel ilkeleri ve Ahilik teşkilatındaki başarılı örnekleri

Tablo 2'de özetlenmiştir.

**Tablo 2: TKY'nin Temel İlkeleri ve Ahilik Teşkilatındaki Başarılı Örnekleri**

TKY	Ahilik
Kalite	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kalitenin korunması amaçlı radikal uygulamalar</li> <li>➤ Emek + Şahsiyet=Kalite prensibi</li> <li>➤ Tüketiciyi koruma fonksiyonu</li> </ul>
Müşteri odaklılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Müşteri velinimetir anlayışı</li> <li>➤ Kalitenin kaliteli şahsiyetlerle sağlanması ve ortaya çıkması (iç müşteri/dış müşteri anlayışı)</li> <li>➤ Patent enstitüsü fonksiyonu</li> </ul>
Üst yönetim liderliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Her aşamada belirli liderlerin varlığı</li> <li>➤ En üstte Ahi Baba</li> <li>➤ Ombudsmanlık ve yönetim kurulu başkanı fonksiyonu</li> </ul>
Sürekli gelişim (kaizen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yamak-çırak-kalfa-usta aşamaları</li> <li>➤ Hayat boyu öğrenme</li> </ul>
Tam katılım	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meşveret ve istişare sistemi</li> <li>➤ Din, mezhep ve milliyetleri ahenkleştirme fonksiyonu</li> <li>➤ Dayanışma fonksiyonu</li> <li>➤ Demokratik yönetim fonksiyonu</li> </ul>

Ahilik teşkilatındaki; kalitenin korunması amaçlı radikal uygulamalar, kalitenin emek ve şahsiyetle birleştirilmesi ve tüketiciyi koruma fonksiyonları, TKY'nin kalite ilkesini yansıtmaktadır. Aynı şekilde; Müşterinin velinimet sayılması, kalitenin kaliteli şahsiyetlerle sağlanması ve patent enstitüsü fonksiyonu, TKY'nin müşteri odaklı yaklaşımı ile örtüşmektedir. Her aşamada belirli liderlerin olması, en üstte Ahi Baba makamı, ombudsmanlık fonksiyonları, TKY'nin üst yönetimin liderliğine verdiği önem ile benzerlik göstermektedir. Yamak-çırak-kalfa-usta aşamaları ve hayat boyu öğrenme kaizen ilkesi ile, meşveret, istişare, ahenkleştirme, dayanışma ve demokratik yönetim fonksiyonları ise TKY'nin tam katılım ilkeleriyle benzerlik göstermektedir. Öte yandan her iki sistemin farklı çevreleri ve farklı misyonları da bulunmaktadır. Her iki sistemin faaliyet gösterdiği farklı çevreler ve üstlendikleri fonksiyonlar Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3: TKY ve Ahilik Teşkilatının Farklı Çevreleri ve Fonksiyonları**

	TKY	Ahilik
Üretim çevresi	Küresel, fabrikasyon, sanayi mallarının yanında hizmet üretimi ağırlıklı, daha çok tüketici tercihlerine ve beklentilerine göre değişen küresel rekabet tabanlı üretim	Yerel, çoğu zaman bölgesel, atölye tipi üretim, el sanatları ağırlıklı, yerel veya bölgesel daha dar rekabet tabanlı üretim
Tüketim çevresi	Çok farklı özellikler taşıyan tüketim çevreleri, çoğu zaman üretim sürecini yönlendiren tüketici tipi, hızlı değişen tercihler ve beklentiler	Genellikle tek tip tüketim çevreleri, üretim sürecini etkilemeyen tüketici tipi, yavaş değişen tercihler ve beklentiler.
Yönetim çevresi	Modern yönetim prensipleri	Usta-çırak ilişkisi
Sosyal düzenleme fonksiyonu	Yok (kentsel yaşam ağırlıklı, heterojen özellikler fazla, cemiyet tipi toplum)	Var Sınıflar arası ahengi sağlama, toplumsal açıdan, birlik, beraberlik ve dayanışmayı sağlama şeklinde (homojen özellikler fazla, cemaat tipi toplum)
Siyasal düzenleme fonksiyonu	Yok (demokratik ve parlamenter rejimler yaygın)	Var Dini motifler taşıyan bir örgütlenme, yerel yönetimi kolaylaştıran bir yapısı var, siyasi birtelliğin sağlanmasında büyük bir role sahip
Ekonomik düzenleme fonksiyonu	Yok (bilgi ve teknoloji tabanlı küresel çapta, neo-liberal işleyiş)	Var Daha çok yerel ve bölgesel ekonomik ilişkiler, toprağa bağlı ekonomi ve zanaat ürünleri



Tablo 3'te de görüldüğü üzere TKY ve Ahilik teşkilatının üretim, tüketim ve yönetim çevreleri oldukça farklıdır. Ancak bu durum Ahilik teşkilatının, TKY'nin tarihteki başarılı bir örneği veya bir çekirdeği olması açısından değerlendirilmelidir. Aynı şekilde Ahilik teşkilatının; sosyal, siyasal ve ekonomik fonksiyonlarının olması, TKY ilkelerinin daha geniş bir perspektifte uygulandığını göstermektedir. Öte yandan bu durum TKY ilkelerinin gerek sosyal, gerek siyasal ve ekonomik her alanda uygulanabileceğini de göstermektedir. Ahilik bu anlamda sosyal, siyasal ve ekonomik sorunların çözümünde ve yeni stratejilerin geliştirilmesinde önemli bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

## SONUÇ

Kalite standartları, müşteri odaklılık, liderlik, tam katılım ve sürekli gelişim ilkeleriyle TKY, rekabete dayalı günümüz iş dünyasında işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Ulusal, bölgesel ve uluslararası kalite standartlarının uygulanmasında, üretim sürecine katılan kişilerin eğitilmesinde, üretilen mal ve hizmetlerin müşterilere sunulmasında, çalışanların yönlendirilmesinde, herkesin hem karar hem de kalite sürecine dâhil edilmesinde ve bu uygulamaların dış dünyadaki değişikliklere göre ayarlanmasında TKY'nin önemli bir yeri vardır. Böylece TKY, sadece büyük ölçekli işletmeler tarafından değil küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından da benimsenmekte dolayısıyla uygulama alanı gün geçtikçe genişlemektedir. TKY'ye özgü belirtilen bu ilkeler; Anadolu'da XIII. yy. ve XVIII. yy.'lar arası etkisini gösteren, dönemin esnaf ve küçük işletmelerinin üretim ve yönetim sistemlerini başarıyla düzenleyen Ahilik teşkilatı tarafından başarıyla uygulanmış bir bakıma TKY'nin ilk uygulamaları hükmünü almıştır.

Öte yandan kalitenin korunması yönündeki radikal uygulamalar kalite ilkesinin, müşteri velinimetir anlayışı, müşteri odaklı yaklaşım ilkesinin, yamak-çırak-kalfa-usta sürecinde şekillenen eğitim ve öğrenim süreci sürekli gelişme ilkesinin, yine bu süreçte belli liderlerin olması ve en üstte Ahi Baba'nın bulunması üst yönetimin liderliği ilkesinin, meşveret ve istişare sisteminin başarıyla uygulanması tam katılım ilkesinin birer çekirdekleri ve ilk örnekleri olarak görülebilir. Aynı şekilde teşkilatta önemli bir yer tutan nasihatlerin sadece iş dünyasını değil sosyal ve siyasal hayatı düzenler nitelikte olması, TKY'nin sosyal ve insan odaklı yaklaşımlarıyla örtüşmektedir. Buna göre, günümüz iş dünyasında karşılaşılan sorunların çözümü sürecinde ve yeni stratejilerin geliştirilmesi aşamasında tarihsel örneklerin ve uygulamaların hatırlanması ve yeniden gözden geçirilmesi önemli bir yer tutmaktadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akkuş, M. (2005). Edebiyatımızda Ahi Tipi ve Esrar Dede Fütüvvetnamesi'nde Ahi Tipinin Özellikleri, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 87-96.  
URL: <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/view-File/218/213>  
Barutçugil, İ. (2000). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Dizisi 15. İstanbul: Kariyer.  
Bıyıklı, Y. (2000). Ahilik, Trabzon Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği Yayın No:5. Trabzon: Eser.  
Bozkurt, R. ve Eşit, C. (2005). Kalite Çemberleri, Üçüncü Basım, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 662. Ankara: MPM.  
Cohen, A. (2001). Osman'lı Kudüs'ünde Loncalar. N. Elhüsey-

ni, Z. Kurşun (Çev.), Tarih Vakfı Yayınları: 132. İstanbul: Tarih Vakfı.

Çağatay, N. (1996). Ahlakla Sanatın Bütünleştiği Türk Kurumu Ahilik Nedir? 2. Baskı, TESK Yayın No: 40. Ankara: TESK.

Çetik M. ve Akkaya Y. (1999). Türkiye'de Endüstri İlişkileri, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı. İstanbul: Numune.  
Dahlgaard, J. J., Kristensen K. ve Kanji G. K. (2007). Fundamentals of Total Quality Management. London: Taylor & Francis.

Demir, S. (2012). Ahi Birliklerinde Yönetim, Organizasyon ve Görev Dağılımı, URL: [http://www.ahilik.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=71](http://www.ahilik.net/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=71)

Doğan, H. (2006). Ahilik ve Örtülü Bilgi Günümüz İşletmecilerine Dersler. Ankara: Ekin.

Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 9. Baskı. İstanbul: Beta.

Erken, E. (2006). İktisat, Tarih ve Zihniyet Dünyamız, MÜSİAD Ekonomi Kitaplığı:2, İstanbul: Bilge.

Genç, M. (2013). Osmanlı İmparatorluğunda Devlet ve Ekonomi, 9. Baskı. İstanbul: Ötügen.

George, S. ve Weimerskirch A. (1998). Total Quality Management, Strategies And Techniques Proven At Today's Most Successful Companies, Second Edition. Canada: John&Wiley.

Gölpınarlı, A. (2011). İslam ve Türk İllerinde Fütüvvet Teşkilatı, İTO Yayın No: 2011-23. İstanbul: İTO.

Güllülü, S. (1977). Ahi Birlikleri. İstanbul: Ötügen.

Güllülü, S. (1986). Fütüvvet ve Ahi Ahlakı Konusunda Bazı Düşünceler, Türk Kültürü ve Ahilik XXI. Ahilik Bayramı Sempozyumu Tebliğleri. İstanbul: Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı.  
Hançerlioğlu, O. (1997). Ekonomi Sözlüğü, 7. Basım. İstanbul: Remzi.

Hızlı, M. (2011). Ahiliğin Anadolu'daki Gelişim Süreci. B. Çakır ve İ. Gümüş (Ed.). Ahilik. İçinde (ss. 17-41). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Yayınları.

Jung J. Y. ve Yong J. W. (2006). Relationship Between Total Quality Management (TQM) And Continuous Improvement of International Project Management (CIIPM), Technovation, 26 (5-6), 716-722.

Kara M. (1986). Fütüvvet-Melâmet Münasebeti, Türk Kültürü ve Ahilik, XXI. Ahilik Bayramı Sempozyumu Tebliğleri, İstanbul: Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı.

Koç H. ve Topaloğlu M. (2010). Yönetim Bilimi, 1. Baskı. Ankara: Seçkin.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı. İstanbul: Beta.  
Köksal, M. (2001). Ahilik Kültürünün Dünü Bugünü, TSE-975-96646-1-5.

Kurtulmuş, Z. (2011). Ahilik ve Günümüze Yansımaları. B. Çakır ve İ. Gümüş (Ed.). Ahilik. İçinde (ss. 41-55). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Yayınları.

Marshall, G. (2009). Sosyoloji Sözlüğü. O. Akınhay, D. Kömürçü (Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat.

Ocak, A. Y. (1999). Din ve Düşünce, E. İhsanoğlu (Ed.). Osmanlı Medeniyeti Tarihi 1. Cilt. İçinde (ss. 107-154). İstanbul: IRCICA Araştırma Merkezi.

Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356. İstanbul: Çantay.

Parlak, B. (2013). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, 2. Baskı. İstanbul: Beta.

Reed, R., Lemak D. J. ve Mero N. P. (2000). Total Quality Management And Sustainable Competitive Advantage, Journal Of Quality Management 5 (2000), 5-26.

Sallis, E. (2005). Total Quality Management in Education, Third Edition, London: Taylor&Francis.

Seyyar, A. ve Öz C. S. (2007). İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük. İstanbul: Değişim.

Solak, F. (2009). Ahilik (Kuruluş İlkeleri ve Fonksiyonları), 2. Baskı, İTO Yayın No: 2009-56. İstanbul: İTO.

Şeker, M. (2001). İbn Battuta'ya Göre Anadolu'nun Sosyo-Kültürel ve İktisadi Hayatı İle Ahilik. 2. Baskı. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Halk Kültürlerini Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.

Şimşek, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik. İstanbul: Çetin.

Şimşek, M. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Tarihteki Bir Uygulaması Ahilik. İstanbul: Hayat.

Şimşek, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. 4. Baskı. İstanbul: Alfa.

Tabakoğlu, A. (2009). Türkiye İktisat Tarihi. 9. Baskı. İstanbul: Dergâh..

Tarus, İ. (1947). Ahiler.T.C. Çalışma Bakanlığı Yayınları: 7. Ankara: Ulus.

Uçma, İ. (2011). Bir Sosyal Siyaset Kurumu Olarak Ahilik. 1. Baskı. İstanbul :İşaret.

Ülgener, S. F. (2006). İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası, İstanbul: Derin.

Weaver, C. N. (1997). Toplam Kalite Yönetimin Dört Aşaması. Birkan T. ve Akınbey O. (Çev.). İstanbul: Sistem.

Zaim, S. (1997). Çalışma Ekonomisi, Genişletilmiş 10. Baskı. İstanbul.

URL: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Ahilik>

URL: <http://www.tesob.org.tr/ahilik.php>

URL: <http://enm.blogcu.com/toplam-kalite-yonetimi-kavramlar-4/9300413>

URL: <http://okulweb.meb.gov.tr/45/11/867080/ahilik%20teskilat%C4%B1.htm>

URL: [http://www.bilecik.gov.tr/default\\_B0.aspx?content=1010](http://www.bilecik.gov.tr/default_B0.aspx?content=1010)

URL: <http://okulweb.meb.gov.tr/45/11/867080/ahilik%20teskilat%C4%B1.htm>

URL: [http://www.ahilik.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=71](http://www.ahilik.net/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=71)

URL: <http://istesob.org/ahilik/tuketici.html>