



## TURİZMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AHİLİK İLİŞKİSİ

Kaplan UĞURLU\*

Şimal YAKUT AYMANKUY\*\*

Hilmi AR\*\*\*

### ÖZ

Toplam kalite yönetimi anlayışı üretim sektöründeki genişlemesini hizmet işletmelerinde dolayısıyla turizmde de devam ettirmektedir. Turizm sektörü, kendisini kalite geliştirmenin dışında tutamaz. Hizmetin genel özellikleri sebebi ile turizm ürünü tüketicilerinin işletmeler tarafından tatmin edilmesi pek kolay değildir. Dahası; çetin rekabetin sürdüğü turizm sektöründe kaliteyi tüketicilerine sunamayan veya bunu hissettiremeyen işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri de mucizelere bağlıdır. Günümüzde işletmelerin toplam kalite sistemini bünyelerine adapte etmeleri bu nedenle çok önemlidir. Oysaki mükemmeliyeti arayan toplam kalite yönetim sistemi anlayışı, asırlar öncesinde Ahilik'te vardı. Günümüz toplam kalite yönetim anlayışının temelini Ahilik anlayışına uzandığını birbirlerine benzer ilkelerin varlığına dayanarak söylemek mümkündür. Bu çalışmada; geçmişteki Ahilik anlayışı ile günümüz işletmelerinde uygulanan toplam kalite yönetimi anlayışındaki bu benzerlikler ve turizm sektörüne yansımaları değerlendirilecektir. Çalışmada, turizm işletmelerinin günümüzde uyguladığı toplam kalite yönetimi anlayışındaki çalışan ve müşteri memnuniyeti, üretim ve hizmet standartları, iş etiği ve ahlâkı gibi konuların Ahilik anlayışı ile paralellik gösterdiği belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ahilik, Toplam Kalite Yönetimi, Turizm, Hizmet, Müşteri Odaklılık

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND AKHISM RELATION IN TOURISM

### ABSTRACT

Total quality management system in production sector maintains spreading just like the service businesses and of course in tourism sector. Tourism sector cannot exclude itself from quality development. Because of the service's general specialities, it is not that easy to satisfy the consumers of tourism products. Furthermore, while tight competition goes on tourism sector, for businesses which cannot be successful in presenting quality and make customers feel quality are almost impossible to sustain their existence. In today's world, that is why businesses' adapting total quality management system is crucial. However, total quality management which is trying to reach perfection existed centuries before as akhism. If we consider about two systems' similarities about their principals, it is possible to say that the basis of total quality management system dates back to Akhism system. In this study, resemblance between Akhism-

\* Yrd. Doç. Dr. Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, [kugurlu@superonline.com](mailto:kugurlu@superonline.com)

\*\* Yrd. Doç. Dr. Balıkesir Üniversitesi, Mimarlık-Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, [sayman@balikesir.edu.tr](mailto:sayman@balikesir.edu.tr)

\*\*\* Arş. Gör. Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, [hilmiar@windowslive.com](mailto:hilmiar@windowslive.com)



Total Quality Management system and effects of these systems to tourism sector will be handled. This study indicates that tourism business' performing total quality management system elements like employee and customer satisfaction, production and service standards, business ethic shows parallelism with akhism system.

**Keywords:** Akhism, Total Quality Management, Tourism, Service, Customer Orientation

## 1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, bir yandan diğer sektörlerde olduğu gibi emek-yoğun özelliklere sahip turizm sektörünün hemen her alanında etkilerini gösterirken, diğer taraftan yönetim anlayışlarında da değişmelere neden olmaktadır. Bu değişim süreci, işletmeleri üretim ve satış odaklı pazarlama sistemlerinden, modern ve sosyal pazarlama sistemlerine geçişler, merkeziyetçi yönetim anlayışından, tam katılımcı yönetim anlayışına geçişler, eğitimde ve performans değerlendirmelerinde insan odaklı yaklaşımlar vb. yeni modeller geliştirmeye yöneltmiştir. Sistemler ya da modeller ne olursa olsun amaç; müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak ve bunun için eldeki imkânları, değerleri, varlıkları, bilgi ve becerileri zenginleştirmek ve/veya arttırmaktır. Ticari amaçla faaliyet gösteren işletmeler, kâr hedeflerine ulaşabilmek için sektör, pazar, tüketici, rakip, teknoloji gibi konularda daha çok bilgiye ihtiyaç duyanın yanında çağdaş yönetim anlayışlarını da benimsemektedir. Dolayısıyla işletmeler ürün, üretim ve işletme odaklı anlayıştan, daha çok tüketici ihtiyaç, istek ve tercihlerine, ayrıca tüketici tatminine, bir başka deyişle insan odaklı bir anlayışa yönelmeye başlamışlardır. Bu konulara ilave olarak işletmeler, sektörlerinde varlıklarını ve kârlılıklarını devam ettirebilmek için etik kurallara uyma, sosyal sorumluluk, şeffaflık, çalışanların yönetime katılması, mentorluk (danışmanlık) gibi ilke ve değerleri benimseme yönünde eğilim ortaya koymaktadırlar. Bu anlayış yoğun rekabet şartlarının hüküm sürdüğü turizm sektöründe de ticari anlamda var olmanın olmazsa olmazlarından biridir.

İnsan (tüketici/müşteri) odaklı olma anlayışı işletmeler için günümüzde önemini devam ettiren toplam kalite yönetiminin (TKY) de dayandığı temel unsurlardandır. TKY anlayışı aslında geçmişte ticaret hayatımızda yaşanmış ahilik sistemiyle büyük ölçüde benzerlikler göstermektedir.

Toplam kalite anlayışında, üretim faktörleri içerisinde ve kalitenin oluşumunda en aktif ve etkili üretim faktörü olan insan önemli bir unsurdur. İşgörenlerin seçimi, eğitimi ve doğru işlerde çalıştırılmaları, işbirliği, TKY'nde ve müşteri memnuniyetinde oldukça önemlidir. Bu durum işletmede, hem işgörenin en iyi bildiği ve uzmanı olduğu bir işi yapmasından dolayı olumlu "güdü/girdi", hem de işgörenden kaliteli bir "ürün/çıktı" alınmasına neden olmaktadır. Kaliteli ve müşteri memnuniyeti yüksek mal/hizmet (ürün) üretebilmek için işbölümü ve uzmanlaşmanın turizm sektöründe de oldukça önemli olduğu herkes tarafından kabul gören bir olgudur. Ahilik sisteminde işi ehline verme, müşteriye karşı dürüst davranma, kusursuz mal/hizmet sunma, kalite kontrol mekanizmaların işlerliği ve karar mekanizmalarında tüm paydaşların katılımı gibi hususların hayati önem taşıdığı bilinmektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinin başarılarının temelini oluşturan TKY'nin hedefi olan kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti vb. gibi hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çabalar ile ahilik anlayışı benzer amaçlara ve hedeflere hizmet etmektedir.



Ahilikte usta çırak ilişkisi, ustanın hünelerini göstermesi ve çırağını mesleki anlamda iyi bir şekilde yetiştirmesi, iş ahlâkı, iş disiplini, saygı ve hürmete dayalı ilişkiler, üretimde yapılan işin önemsenmesi, hizmet üreten turizm işletmelerinde kalitenin sağlanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen sürdürülebilir hizmet ve yönetim anlayışı ile benzer nitelikler taşımaktadır. Örneğin; otelin açık büfesinde sergilenen yemekleri hazırlayan aşçılar ile yardımcılarının arasındaki ilişkiler, eğitim, çalışma, saygı, sevgi vb. özellikler açık büfedeki tüm yemeklere yansıyan ve işletmeye yönelik “kalite” algısının müşteride oluşmasını sağlayan önemli unsurlardır. Kaliteli mal/hizmet, dolayısıyla bunu sağlamaya çalışan TKY, tüketicilerin ödemiş olduğu ücretin karşılığında pişman olmamalarını ve onları koruyan bir anlayış olurken, bu durum ahilikteki müşterinin velinimet olarak görüldüğü anlayışın günümüze yansması olarak göze çarpmaktadır. İşletmeler, velinimeti olarak gördükleri müşterilerine her zaman kaliteli mal ve hizmetler sunmak zorundadırlar. Çünkü rekabetin çok güçlü olduğu turizm sektöründe bir otelin/seyahat acentasının rakibi dünyanın herhangi bir yerindeki oteller/seyahat acentalarıdır.

İnsan merkezli olan ahilikte olduğu gibi, turizm sektöründe de saygı, sevgi, hoşgörü, paylaşım gibi kavramlar hem işgören, hem de müşteri anlamında önemli değerlerdir ve üretilen hizmetlerin kalitesine doğrudan etki etmektedirler.

## 2. TURİZM SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

Kalite kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Juran (1999) kaliteyi; “tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama yoluyla tüketici tatminini sağlayan ürünlerin özellikleri” olarak, Crosby (1979) “gereksinimlere uygunluk” olarak tanımlarken, Deming (2000) ise kalitenin, “beklentileri karşılama performansının ölçüsü” olduğuna vurgu yapmaktadır. Hizmetler sektörünün bir parçası olarak turizm için de kalitenin tanımı değişmemekle birlikte, üretilen ürünün soyut özelliğine bağlı olarak bazı farklılıkların öne çıktığı görülmektedir. Turizm işletmelerinde kalite; konukların gereksinimlerini karşılama ve onları memnun etme olarak ifade edilmektedir. Tavmergen (2002) ise turizm işletmeleri açısından kaliteyi, “turistlerin mevcut ya da doğabilecek gereksinimlerini karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin azaltılması amacıyla kullanılan stratejik bir araç” olarak tanımlamaktadır.

Hizmet kalitesi, bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneğidir ve hizmet kalitesinde önemli olan, müşteri tarafından algılanan kalitedir. Dolayısıyla hizmet kalitesi konusunda kalitenin, tüketici tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin tüketiciyi tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir (Varinli, 1995: 94). İşletmelerde kaliteyi iyileştirmek için üst düzey yönetim, hizmetlerin müşteri memnuniyetini arttıracak biçimde yapılmasını sağlamak zorundadır (Gürbüz, 2000: 45). Bu nedenle hangi sektörde olursa olsun bir işletmede sürekli başarı için üretilen ürün ya da hizmetin kaliteli olması gereklidir. Turizm işletmelerinde mükemmelliğe doğru sürekli gelişim, kaliteyi de beraberinde getirmektedir. Turizm sektöründe kalite, sunulan hizmetin eksikliği veya hatasını bulmak değil, onu hatasız ve eksiksiz olarak gerçekleştirmektir (Aymankuy, 2005: 95). Turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin niteliği kaliteyi oluşturmaktadır.

Turizm sektöründe 1980'lere kadar kalite geliştirme faaliyeti, iş gücünün teknik eğitime, tesis ve donanımın yenilenmesine odaklanılarak ele alınmaktaydı. İşletmeler satış, yüksek fiyat, üretim, finansman kaynaklarının kullanımı ve yönetimi uygulamalarının



başarısının gözlenmesi, turistik ürünün somut ve soyut özelliklerinin anlaşılması, üretim süreçlerine odaklanması, değişen çevreye değişimle cevap verilmesi gerekliliğinin fark edilmesi gibi nedenlere bağlı olarak turizmde de kalite yönetimi uygulamaları gelişmiştir (Mene, 1999).

### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİ

TKY, uzun vadede iç ve dış müşterileri tatmin etmek amacıyla süreçlerin iyileştirilmesi ve çalışanların katılımıyla kaliteyi ve hızı maksimize etmekle beraber maliyeti minimuma indirmek için girilen tüm faaliyetlerdir. Toplam kalitenin başarı derecesi yönetimin sürekli ve etkili bir şekilde bu faaliyetlere katılımına ve tüm personelin genel ve gerekli eğitiminin sağlanmasına bağlıdır (Kıngır, 2006: 17). Toplam kalite bir örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum ve eğitimi ön planda tutan bir yönetim sistemidir. Japon kalite uzmanlarından olan Ishikawa (1985) “toplam kalite yönetimi eğitimle başlar, eğitimle yol alır, eğitimle sonuçlanır” söylemiyle özetlediği gibi Toplam Kalite sisteminde eğitim önemli bir unsurdur.

Toplam kalite, sadece kalite çemberleri ya da verimlilik iyileştirme programlarından ibaret değildir. Ortaya çıkış nedeni olarak müşteri odaklılığı kültürünü oluşturan bir sistemdir. TKY, işletmede görev yapan tüm çalışanların karar alma mekanizmasına katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasını amaçlar (Pearce ve Robinson, 1997: 394). TKY, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını sağlamayı, kendi personeli ve toplum için faydalı olmayı hedefleyen, kaliteli üretime yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim biçimidir (Efil, 2003: 68). Ayrıca TKY, müşteri memnuniyetini işletmelerin varlığının belki de en önemli sebebi olan “kâr” olgusundan daha önce gören bir yönetim felsefesidir (Doğan ve Eriş, 2000: 112).

Geçmişte ve şimdiki paydaşların tümünün memnuniyeti üzerine kurulu insana odaklı bir yönetim sistemi olan TKY, bireyselliğin yalnızlığından çok, takım çalışmasını destekler ve sistemle birlikte çalışanların gelişimine odaklıdır (Karatop ve diğerleri, 2011: 3). Öyle ki TKY'nin temel felsefesi; müşterinin kalite gereksinimlerinin belirlenerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak, müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmek ile ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. Burada müşteri, hem hizmetlerden faydalanan dış müşteriler, hem de hizmetlerin üretimini sağlayan iç müşteri yani işgörenlerdir.

TKY'nin en önemli özelliği ise, kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını birkaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmasıdır (Alkış, 2009: 2). TKY'ni iyi şekilde uygulayabilmek, kritik faktörler olarak üst yönetimin liderliği, kalite bölümünün rolü, eğitim, ürün tasarımı, tedarikçilerin kalite anlayışı, süreç yönetimi, kalite raporları ve işgörenlerle ilişkilere bağlıdır (Dayton, 2001: 294).

#### 3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

##### 3.1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri, şirketin içinde ve dışında, ürün ve hizmetlerden faydalanan kişilere verilen addır (Langford ve Cleary, 2000: 21). TKY' de müşteri iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç müşteri işgörenler, dış müşteri ise kaliteli olmak şartıyla ürün veya hizmetten faydalanmak isteyen kişilerdir. Dolayısıyla bir işletmenin başarısı büyük ölçüde müşteri



ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır. Bu nedenle müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar (Özgür, 2009: 33). Müşteri odaklılık ilkesi, mevcut ve gelişmekte olan müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini belirlemeyi, etkili müşteri ilişkilerinin yönetimini sağlamayı ve müşteri memnuniyetini nasıl ve ne kadar iyi bir şekilde tespit edilebileceğini ortaya koymaktadır (Samson ve Terziovski, 1999: 396). Müşteri odaklı yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle tatmin edilmesi gereken müşterinin tanımlanması ve müşterinin ne istediğinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

### 3.1.2. Üst Yönetimin Liderliği

Liderler görev, görüş ve değerleri geliştirerek yönetim sisteminin sürekli gelişmesine katkıda bulunurlar, organizasyonda çalışan kişileri harekete geçirirler ve motive ederler. Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde yöneticiler aktif olarak toplam kalite yönetimi felsefesinin liderliğini yapmalı ve toplam kalite yönetimi kültürünün oluşmasını sağlamalıdır. Bunun için liderler, birey ve takımların çabalarını gözlemlemeli ve bu çabaları takdir etmelidirler (Evans ve Lindsay, 1993: 103). Bu hususa dikkat çeken Şimşek (2002) üst yönetimin liderliğinin son derece önemli olduğuna ve üst yönetimin liderliği olmaksızın işletme içi bir kültür oluşturmanın güçlüğüne vurgu yapmaktadır.

Üst düzey yöneticiler, değişim, yenilik, risk alma, yapılan işle gurur duyma, müşteriye sunulan mal ve hizmetin sürekli iyileştirilmesi gibi bir çevre ve kültür oluşturulmasında liderlik görevi üstlenirler (Aykaç ve Özer, 2006: 177). TKY üst yönetimde bir zihniyet değişikliğini öngörür. TKY, değişim süreçlerinin anlaşılmasına, benimsenmesine ve uygulanmasına önem vermektedir.

### 3.1.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamında kullanılan “kaizen” kelimesi Japonca’da “değişim” anlamını taşıyan “kai” ve “iyi manasına gelen “zen” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur ve anlaşıldığı üzere Türkçe “daha iyi” manasına gelmektedir.

Kaizen felsefesini ilk olarak ortaya koyan kişi olarak bilinen Masaaki IMAI (1986) bu felsefeyi “Japonya’da gelişen ve sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, toplam kalite kontrolü, kalite kontrol çemberleri ya da işçilerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiye” olarak tanımlamaktadır.

Sürekli gelişme ve iyileşme ancak, organizasyon planında yönetim kurulu yoluyla yapılandırılarak değişik seviyelerde oluşturulan ve tanımlayıcı ve problem çözücü yöntemlerle hareket eden çalışma gruplarıyla sağlanabilir (Şimşek, 2002: 122). Kaizen kavramı sonuç odaklı değil süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini ve bu işi nasıl geliştirebileceklerini projelendirmektir (Imai, 1994: 23).



Toplam kalite yönetimi felsefesinde hiçbir standart son olarak kabul edilmediğinden ve aynı zamanda kalite geliştirme faaliyetleri hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak görüldüğünden, müşteri tatmininde rekabetçi avantaj elde edilmesinde, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirmesinde sürekli gelişme temel bir amaçtır (Bumin ve Erkutlu, 2002: 94). İşte bu sürekli geliştirme yaklaşımı, işletmelerin problemlerle beraber varlıkların devam ettirmesine karşı çıkar ve en büyük amaca yönelik temel problemlerin çözümünü hedefler. Ekipler ve projelerin oluşumunu öngörerek problemlerin gününbirlik çözümler üretmek yerine ortaya çıkması muhtemel olan potansiyel problemlere karşı hazırlıklı olmayı da kolaylaştırır (Halis, 2007: 33).

#### 3.1.4. Takım Çalışması

TKY’ de işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlamak önemlidir. Takım çalışmasının en önemli unsuru; bir grup insanın birbirini, daha derin bir kavrayış ve açıklık için, karşılıklı bir çaba içinde çalışma arkadaşı olarak görmesidir. TKY’de süreçlerin karmaşıklığı ve kapsamı nedeni ile tek bir kişinin kontrolü yeterli olmamaktadır. Bu süreçlerin sorunları, ancak işbirliği ve uyum içinde çalışan ekipler tarafından çözülebilir (Şimşek, 2002: 109). Bu nedenle TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımıcılığın en etkili aracı haline gelir (Yağar, 2007; 22).

#### 3.1.5. Sıfır Hata/Hata Önleme

Sıfır hata temelde bir hedef gibi görünse de, aslında bir harekete verilen isimdir. Sıfır hata hataların ve hatalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve hataların ortaya çıkmasının önlenmesi için gerçekleştirilen çabaların tümüdür. TKY’ nin temelinde “hataları ayıklamak” değil de “hata yapmamak” önemlidir. Mal ve hizmeti ilk seferde doğru yapmak TKY’nin en önemli hedefleri arasındadır. Geleneksel yönetimin aksine TKY “kabul edilebilir hata oranı” diye bir anlayışı kabul etmez. Bu TKY’ nin sıfır hata görüşüne aykırı bir durumdur. Bu nedenle hataların kaynağına inmek, nedenlerini bulmak ve bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekmektedir (Karyağdı, 2001: 68). Müşterinin bir ürünü (mal veya hizmeti) kaliteli bulup almasının en büyük ölçütü kuşkusuz satın almadan önceki ürün algısı ve ürünü tükettikten sonra gösterdiği tatmin ve yeniden satın alma davranışdır. Bunu endüstriyel mallardaki kalite göstergesi olan *sıfır hata ilkesi*, hizmet işletmelerinde *sıfır müşteri tatminsizliği* şeklinde bir ilke durumuna getirecektir.

#### 3.1.6. Tam Katılım

Klasik yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde yapılacak işlerde işçiler, yalnızca verilen kararın uygulamaya konması safhasında işe dâhil olurlardı. Günümüzde ise çalışanlar her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler (Şimşek, 2002: 107). Bu talepler doğrultusunda tam katılımın işleyişi için sorumluluk paylaşımının iyi yapılması gereklidir. Tam katılım ilkesi işgörenlerin de yönetimde söz sahibi olması ve kurumun “ortak akıl” anlayışıyla hareket etmesi esasına dayalıdır. TKY sürecinde yer alan sürekli iyileştirme,



problemlerin analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite gibi görevlerin, şirket çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir (Peşkircioğlu, 1998: 35).

**Tablo 1. Geleneksel ve TKY Organizasyonlarını Ayrıştıran Kriterler**

	<b>Geleneksel Yönetim</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
<b>Örgütsel yapı</b>	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
<b>Değişime bakış</b>	Statükocu	Sürekli gelişme
<b>İşgörene göre üst</b>	Patron veya Polis	Kolaylaştırıcı ve öğretici
<b>Ast-üst ilişkisi</b>	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Mütekabiliyet, güven ve anlayış
<b>İşgören ilişkileri</b>	Bireysel ve rekabetçi	Takım halinde çalışan arkadaşlıklar
<b>İşgücü yetiştirme</b>	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
<b>Kaliteyle ilgili karar</b>	Yönetim söz sahibidir	Müşteri söz sahibidir
<b>Karar Verme</b>	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sistemlere dayalı

**Kaynak:** Halis (2008: 53).

Tablo 1 incelendiğinde; geleneksel yönetim “bencil”, “baskı ve korkuya dayalı” “çağdışı” ve “yaptım oldu düşüncesi hâkim” bir anlayış öne çıkarırken, TKY’nin ise “değişim ve gelişime açık”, “müşteriyi ön planda tutan” ve “birlikte hareket etme” anlayışına dayalı bir yönetim şekli olduğu görülmektedir.

#### **4. TURİZMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Hizmet kalitesinin yönetilmesi ile ilgili çalışmaların gelişmesi ve hizmet kalitesinin ölçümü konusunda araçların geliştirilmesi turizm alanında da kalite yönetimine dinamizm getirmiştir (Kurgun, 1999: 27). Turizm işletmelerinde kalite yönetimi müşteri ihtiyaç ve gereksinimleri çerçevesinde üretim ve sunumu esas almaktadır. Öyle ki, turizm sektörünü oluşturan işletmeler arasındaki yakın koordinasyon ve paket tur üretimi gibi ortak ürünün farklı yanlarını üretme olgusu bu yaklaşımı güçlendirmektedir. Turizm sektöründe, kalitenin belirli bir düzeye yükseltilmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesine ve hizmeti üretenlerin nitelikli olmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüz TKY anlayışına göre sadece kalite grubundaki veya kalite çemberlerinde görev alanlar değil, işletmede çalışan herkes kaliteden sorumludur (Halis ve diğerleri, 2010: 70).

Turizm emek yoğun bir sektör olduğundan dolayı hizmet kalitesinin zamana ve mekâna göre değişmesi, hizmetin standartlaştırılma sorunları gibi nedenler turizm işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmasını bir ihtiyaç haline getirmektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde TKY uygulamalarını gerçekleştirebilmek için işletme kültürü yaratmak, hizmet



standardını geliştirmek ve devamlılığını sağlamak, eğitim çalışmalarının sürekliliğini sağlayarak, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini iyileştirmek, kaliteyi ölçülebilir hale getirmek, verimliliği artırıp, maliyetleri azaltıcı önlemler almak ve bunların sonucunda müşteri tatminini sağlamak ve çalışanların motivasyonlarını en üst düzeyde tutmak gerekir (Yürütücü, 2007).

Otel işletmelerinde TKY'nin uygulanmaya başlamasıyla, işgörenler de tatmin edilmesi gereken unsurlardan biri haline gelmiştir. Böylece müşteri tatmini kavramında olduğu gibi işgören tatmini kavramı da otel işletmeleri yöneticilerinin gündemine girmiştir (Aşıkoğlu, 1997: 38). Toplam kalite uygulamalarının benimsendiği otel işletmelerinde rekabetin, işletme bilincinin, arkadaşlık bilincinin, amaç birliğinin geliştiği ve genel moral düzeyinin arttığı tespit edilmiştir (Sarıçay, 2005: 31). TKY'nin uygulandığı otel işletmelerinde; yöneticiler, işgörenler, ve müşteriler arasında iletişim kalitesinin arttığını, işgörenlerde moral ve motivasyon iyileşmeleri gerçekleştiği, işgörenlerin katılımcı bir anlayışla kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördükleri ve bunun verimliliği arttırdığı ifade edilmektedir (Özveren, 2000: 101).

## 5. AHİLİK SİSTEMİ VE İLKELERİ

Kelime manası olarak “ahi” kelimesi Arapçadır ve “kardeş” anlamına gelmektedir. Divan-ı Lüğati-t Türk'te ise “ahi” kelimesinin eli açık, cömert manasındaki “akı”dan geldiği ifade edilmektedir. Müşteri odaklılık, motivasyon, iş ahlâkı, önce insan, sürekli gelişim ve kalite kontrol çemberleri, eğitim, kalite kontrol, tam katılım ve üst yönetimin liderliği gibi TKY'nin tüm unsurlarını bünyesinde barındıran Ahilik Sistemi, özü itibarıyla TKY'nin 13.yüzyıldaki uygulanmış halidir (Erbaş ve Ersöz, 2004: 29). Ahilik, doğruluğun, yardımseverliğin ve iyi ahlâkın birleştiği bir sosyo-ekonomik düzen olarak yaşadığı dönemin toplumsal yapısını; eğitim, bilim, organizasyon, kalite standardı, üretici-tüketici ilişkisi, denetim gibi konularda düzenleyen yetkin bir sistemdir (Marşap, 2005: 76).

Ahi teşkilatının başında Kırşehir'de bulunan Ahi Şeyhi bulunmaktaydı. Yaşadığı dönemde Ahi Şeyhi Ahi Evran'dı. Ahi Şeyhinin altında ona bağlı olarak her ildeki çeşitli meslek gruplarına ait tüm ahi grubunun lideri olan Ahi Baba bulunmaktaydı. Ahi Babaya bağlı her ildeki bir meslek grubunun lideri olan Ahi bulunurdu. Ahi'nin yardımcısı ve esnafla arasındaki ilişkiyi sağlayan görevliye ise Yiğitbaşı denirdi (Köksal, 2007: 123). Ahiler; esnaf, sanatkâr, tüccar ve diğer meslek dallarındaki meslek adamları olarak şehirlerde sosyal ve ekonomik düzenin kurulmasının yanı sıra kültürün de gelişimini sağlamışlardır (Bayar, 1998: 99).

Ahilik, esnaf ve tüccarlar arasında dayanışma, birlik ve beraberlik esasına dayalı olarak kurulmuş bir teşkilattır. Bu teşkilat 13.yüzyıldan 18. Yüzyıla kadar da “Gedik” yani lonca teşkilatı olarak toplumun ekonomik ve ticari kesimindeki oluşumları düzenlemiştir (Şimşek, 2002: 16). Ahilik, İslam ahlâk ilkeleri doğrultusunda kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak amacıyla kurulmuş olan esnaf sanatkârın dayanışması, mesleklerini dürüstçe yapmalarını, ayrıca onların eğitilmelerini amaçlamanın yanında, tüketicinin korunmasında asırlarca önemli rol üstlenmiş bir teşkilattır. Kısaca Ahilik üretim-eğitim-denetim-tüketici mutluluğu fonksiyonlarının tamamını üstlenen çok amaçlı bir kurumdur (Gunduz ve diğerleri, 2012: 46).





Ahilik sisteminde işyerinde çalışanlar ile çalıştıranlar arasında pek fark yoktur. Aralarında baba-oğul ilişkileri vardır. Bu sistemde üretilen mal belli bir ihtiyacı karşılayacak şekilde kusursuz ve tam olarak üretilir ve emeğin karşılığı, çalışanın alın teri kurumadan ödenirdi. İşyerlerinde çalışan ve çalıştıranlar dayanışma içerisindedirler. Bu uygulama emek ve sermayenin barışık olduğu bir modeldir (Çağatay, 1989: 93). Her şeyden önce bireyi önemseyen Ahilik sistemi “can ve mal ortaklığı” adını verdiği bir yardımlaşma ve dayanışma sistemini de kendi içinde kurmuştur (Özerkmen, 2004: 75). Ahi esnafı ürün kalitesinin belirli bir standardın altında olmamasını sağlamayı ilke edinmiştir ve birlikte çalışma anlayışı da bu kalite kontrolü sürecinin iyi yönetilmesini mümkün kılmaya yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de Ahilik sisteminde üretim ve tüketimin sınırlandırılması ve “ihtiyaca göre üretim” fikri o dönemde fiilen gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Esnaf ve tüccarın işsiz kalmaması ve aşırı üretimin ortaya çıkarabileceği sorunların önlenmesi, bu uygulamadaki temel hedefler olarak tespit edilmiştir (Solak, 2009: 13).

Ahi teşkilatının organizasyon yapısında önemli yer tutan çarşıların problemleri, yerinden yönetim anlayışıyla çözülmekteydi. Çözülmemeyen problemler, merkezi otoriteye aktarılmıştı. Ahi örgütlerinin yönetim kurulunda “İdare Heyeti” bulunmaktaydı. İdare heyeti seçimle iş başına getirilen diğer örgüt kademelerindeki yöneticilerle beraber alanında olgunlaşmış nitelikli üyelerden oluşturulmaktaydı. Üyelerle ilgili alınmış kararları ve üyeleri ilgilendiren gelişmeleri inceler ve gerekli önlemleri almaya çalışırdı (Erden, 2004: 387). Ahiler, özellikle büyükşehirlerde sanata ve mesleğe ait bütün işleri yönetmekte, ihtilafları çözmekte, devletle esnaf arasındaki ilişkileri düzenlemekteydiler (Bayar, 1998: 102).

Ahilik sisteminde işi ehline teslim etmek son derece önem arz eden bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Kabiliyetli ve zeki kişilerin işe alınması, yapılan işi daha kaliteli ve verimli hâle getirmenin en önemli yollarından biridir. İşbölümü ve uzmanlaşma konularına Ahilik sisteminde büyük önem verilmiştir. Her ahinin uzmanı olduğu tek bir işin bulunması ve başka bir iş yapmaması benimsenmiştir. Kişinin yeteneklerinin yatkın olduğu bir işi seçmesi, mesleğe yapacağı katkının yanında o mesleği yaparken tatmin olmasına katkıda bulunacak bir etkidir (Doğan, 2011). Ahilik sisteminde çıraklık, kalfalık, ustalık ve şed kuşanma (kalfalıktan ustalığa geçiş) törenleri gibi dinlendirici, eğitici ve öğretici özellikleri ile törenler sistemin felsefesinin göze, kulağa, kalbe ve ruha hitap eden bir hâl almasını sağlayan gösterilerdir (Cora, 2006: 53).

Ahilikte uzun süreli ve çok aşamalı terfi sisteminin de tüm meslek ve sanat dallarında hâkim olduğu bilinmektedir. Ahilikte kişinin mesleğe girmesi ve meslekte yükselmesi süreci eğitici bir özellik taşımaktadır. Yamak, çırak, kalfa ve usta yapılanması, terfi sürecinin uzunluğu gibi etkenler Ahi teşkilatındaki bireylerin sabırlı ve deneyimli kişiler olmasını sağlamıştır. Ahilik sisteminde, bir gencin Ahiliğe kabulüne çok önem verilir. Çıraklığa talip olan kişide aranan özellikler hususunda titiz davranılır, uzun bir tetkik ve takibe tutulurdu. Teşkilata girmek isteyen ahlâk ve terbiyesi üzerine yapılan incelemeler olumlu olursa durum zaviyede görüşülür, uygun bulunursa kişi üyeliğe kabul edilirdi (Şimşek, 2002: 166).

Ahilik sisteminde en alt statüyü teşkil eden çıraklık, herhangi bir sanata girmek isteyen gencin o sanatın çırak çalıştırma hakkına sahip ustalarından birinin yanına yardımcı olarak verilmesiyle başlamaktadır. Çırak adayı, Ahi ahlâkının ön gördüğü üstün nitelikleri taşımaları ve



bu duruma aynı meslekte çalışan iki çırağın şahitlik etmesi gerekmektedir. Bir çırak adayında aranan üstün nitelikler şunlardır:

- Sözü yerinde söylemek,
- Vefa yolunda sabitkadem durmak,
- Ehli kerem ve cömert olmak,
- Güler yüzlü olmak,
- Tatlı dilli olmak,
- Kimse hakkında dedikodu etmemek ve
- Kibirli olmamaktır.

Her usta çıracağına icra ettiği sanatın bütün inceliklerini öğretmek zorunda olmanın yanında çırağın ahlâkından da sorumludur. Bir çırağın sanatının ehli olmaması, iyi ahlâklı olmaması ustası için onur kırıcıdır (Güllülü, 1977: 129).

Ahilikte eğitim, gençlikten başlamak üzere tüm yaşamı kapsayan sürekli bir eğitimidir. Bir yerde başlayıp bir yerde biten bir süreç değildir. Ahilik sisteminde çıraklara öncelikle milli töre ve gelenekler, toplum hayatının disiplinlerini de içeren temel yurttaşlık eğitimi verilir. Sonraki aşamalarda meslek eğitimine geçilir. Kuramdan çok uygulama ve yaşayarak öğrenme yöntemi kullanılmaktaydı (Şimşek, 2002: 162).

Ahilik sisteminin dikkat çeken özelliklerinden biri de “Ahilik İç Kontrol Sistemi”dir. Bu uygulamada esnaf ve sanatkârlar, devletin ulaşamadığı yerlerde iş yeri açma ve malların üretiminde nitelik ve nicelik kontrolü yapma, çalışma ilkelerini belirleme, borçlanma, müşteri şikâyetleri gibi temel sorumluluk görevlerini tekelden üstlenmişlerdir. Böylece haksız rekabetin önüne geçilmekte, işsizlik önlenmekte ve adil paylaşım gerçekleştirilmekteydi (Soysal, 2013: 191). Ahilikte, bir iş yeri açmanın bir takım meziyetler gerektirdiği gibi bir sanata çırak olmak da bir takım meziyetler gerektirmekteydi. Her çocuk bir sanata çırak olarak alınmıyordu. Alındıktan sonra da o sanattan ayrılmayıp usta oluncaya kadar devam ediyordu. Ahilik sisteminin bu ilkesi günümüz işletmelerinin önemli sorunlarından biri olan personel değişim hızının yüksekliği sorununu da ortadan kaldırıyordu (Şimşek, 2002: 189). Günümüzde turizm sektörünün genelinde, çalışan personelin sürekli değişmesi ve farklı departmanlarda kısa süreler çalışması, işten ayrılmaların sık yaşanması gibi hususlardaki istikrarsız durum turizm işletmelerini sıkıntıya sokmakta ve işgücünün bir iş üzerinde uzmanlaşmasına engel teşkil etmektedir.

Yüzyıllar boyu atalarımız, bu düzeni, bu güveni kurabilmek için çalışmış, Türk ekonomi ve ticaret hayatını, din ve ahlâk kurallarına, eğitim ve öğretime, bilgi ve ehliyete, sosyal adalete ve karşılıklı yardımlaşmaya dayanan sağlam ilkelerle örgütlenmişlerdir. Hilesiz iş, sağlam mal, belli oranda kâr, ölçülü kazanç, kimsenin gözünün yaşına bakmayan adaletli bir kalite kontrol sistemi Ahilik iktisadi hayatında bir esastır (Şimşek, 2002: 184).



### 5.1. Ahilik Sisteminin Amaçları

Amacı, zenginle fakir, üretici ile tüketici, emek ile sermaye, halk ile devlet arasında iyi ve sağlam ilişkiler kurmak “sosyal adaleti” gerçekleştirmek olan Ahilik, bu amacına, sağlam bir teşkilatlanma modeli ve köklü bir eğitim sistemi aracılığıyla ulaşmaya çalışmıştır (Öztürk, 2002: 1). Ahilik, misyonu itibarıyla bireyden topluma yükselişi ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, yetişmiş, ahilik ocağında pişmiş, olgunlaşmış bireylerden oluşan topluluklar çevrelerine hizmet etmektedirler (Özerkmen, 2004: 69). Ahilik teşkilatı yapı itibarıyla belirli bir iş, ahlâk ve hiyerarşik düzen ile topluma hizmeti ve çalışmayı amaç edinen kişilerden oluşan ve bu özelliklere sahip kişileri yetiştiren bir teşkilattır (Zorlu ve diğerleri, 2012: 76).

Ahiliğin amaçları; insanları hem ahlâken, hem de mesleki yönden eğiterek üretici ve topluma yararlı bir duruma getirmek; inançlı, ahlâklı, bilinçli ve üretici bir toplum oluşturmak, insanlar arasında karşılıklı anlayış, güven ve rıza duygularıyla işbölümü ve işbirliği kurarak toplumda sosyal ve ekonomik dengeyi sağlamaktır. Ahilik; daha fazla kazanmak, spekülasyon ve rekabet yapmak yerine, karşılıklı yardım ve sosyal dayanışma esaslarına bağlı kalmayı tercih etmiştir (Bakanlar ve diğerleri, 2010: 790). Ahilikte rekabet anlayışı daha çok üretmek odaklı değil, müşteriye daha kaliteli ürün ve hizmetler sunma üzerinedir. Ahilik Sisteminin vazgeçilmez temel değerlerinden biri olan “hizmette mükemmellik” anlayışı yüzyıllarca tüm hizmet çeşitlerinde kullanılmış, özellikle üretimde kalitesizliğe karşı hassas davranılarak kalitesiz üretim yapanlar meslekten ihraç edilmişlerdir (Sancaklı, 2010).

Ahilik, iş içerisinde eleştiriyi ve daha iyiyi yapmayı amaç bilir, böylece ayıplamamayı öğretir. Ahilik sisteminde teşvik, daha iyiye yöneltme esastır. Bu ilke, kişiyi güvenli kılar, sosyal bakımdan tatminde tutar ve başaran insan, takdir etmeyi öğrenir (Şimşek, 2002: 186). Ahilikte bireylerden işyerinde verimlilik anlayışıyla ve isteyerek çalışması, işlerini en az hata ile ustaca yapması, tüm çevre unsurlarına karşı saygılı olması ve değer vermesi, emeğin kutsallığına inanmaları beklenir. Buna göre Ahilik saygılı, ahlâklı, eğitilmiş ve yetenekli bireylerin yetiştirilmesi ve iş hayatında yer alabilmesi açısından günümüz işletmelerinin önemli bir eksikliğini giderebilme niteliği taşımaktadır (Zorlu ve diğerleri, 2012: 74).

### 5.2. Ahiliğin Günümüz Ekonomik Hayatına Yansımaları

Ahilik teşkilatının ortaya çıktığı zamanlardaki çevresel faktörler dikkate alındığında o zamanlarda her şeyin görünebilir nesnelere üzerinde odaklandığını dolayısıyla ihtiyaçların elde edilmesinde ürünün temin edilmesi ile birçok sorunu ortadan kalkabiliyordu. Nitekim ürün odaklılık ve ağırlıklı olarak insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik ekonomik çabalar da sorumluluk esnaf ve sanatkârlara düşmüştür. Ahiliğin ortaya çıkmasında ve ilk akla gelmesinde temel sebep budur. Çünkü toplumun ihtiyaçlarını giderecek ürünlerin üretilmesinde insana (hem üreten hem de tüketen), uzmanlığa, dürüstlüğe, paylaşıma ve kaliteye önem veren Ahilik teşkilatı bu sayede öncelikle esnaf ve sanatkârlar arasında kabul görmüş ve daha sonra hızla coğrafyaya yayılmıştır.

Ahiler Anadolu'nun her yerine dağılmışlar, her sanat kolu için bir birlik kurmuşlardır. Birlik olamayacak kadar az olan yerleşim yerlerinde birbirlerine yakın olan meslek birlikleri oluşturulan bir birliğin altında bir araya getirilmişlerdir. Yerleşim yerlerindeki bu birlikler



arasındaki ilişkileri “Büyük Meclis” sağladı ki günümüzdeki Esnaf ve Sanatkarlar Odası ile eşdeğerde bir görevi vardır. Ülke düzeyindeki bütün esnaf birlikleri Kırşehir’de bulunan ve başında Ahibaba (bütün sanatkarların piri kabul edilen Ahi Evran-ı Veli’nin halifesi)’nin bulunduğu Ahi Evran Zaviyesi’ne bağlıydı. (Kurtulmuş, 2011: 45). Günümüzde ilçelerdeki esnaf odaları (lokantacılar odası), illerdeki Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Başkanlığına, burası da Ankara’daki Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (KESK) Genel Başkanlığına bağlıdır.

Ahiliğin günümüze uzantılarını işletmeciliğin nerdeyse her alanında gözlemleyebiliriz. Günümüzün kâr odaklı üretim ve satış anlayışı insanları ve çevreyi ciddi bir şekilde tehdit etmektedir. Küresel ısınma, çölleşme, çevre kirliliği, israf, hormonlu gıdaların üretiminde ve tüketiminde artış ve daha birçok zararlı faaliyetler sadece günümüz insanlarını değil, gelecek nesiller içinde tehdit eden unsurlardır. Bu nedenle işletmecilik anlayışı günümüzde değişen yasaların da etkisi ile yeniden insan ve toplum odaklı olmaya, sosyal ve sürdürülebilir işletmecilik anlayışına dönmeye başlamıştır. Bir diğer değişle, aslında Ahilik anlayışına bir dönüş söz konusudur. Çünkü ahilik sistemi, üretimi ve kaliteyi esnaf ve sanatkarlara özendirir. Aynı zamanda da neyi, ne kadar, ne zaman üretileceğini ve sürekli kontrolü şart koyardı. Dolayısıyla ahilik, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine öncelik veren, kaliteli, israfı kabul etmeyen, zararlı ve yanlış üretime engel olan bir kontrol mekanizmasına sahipti. Bugün pazar ya da tüketici odaklı pazarlama anlayışının temeli de ahilik anlayışının günümüzdeki benzer uygulamalarıdır.

Günümüz çağdaş pazarlama anlayışında işletme odaklı pazarlama anlayışı yerini müşteri odaklı pazarlama anlayışına bırakmıştır. Başka bir deyişle 4P’den 4C’ye geçiş, işletme odaklı pazarlama anlayışından müşteri odaklı pazarlama anlayışına geçilmesini ifade etmektedir. 4P pazarlama karmasının 4C’ye dönüşümü Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2. 4P’den 4C’ye 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:** Çiçek (2001: 66).

Ahi Evran-ı Velî, Hacı Bektaş-ı Velî, Hoca Ahmet Yesevi, Yunus Emre, Hacı Bayram-ı Velî, Aşık Paşa, Gülşehri gibi Türk düşünür ve gönül adamlarının dilinde ve kalemlerinde olgunlaşan Ahilik (Akkuş, 2004: 18) felsefesinin uygulamalarında 4C pazarlama karmasının tüm bileşenlerine rastlanmaktadır. 4C pazarlama karmasında yer alan her bir unsurun, Ahilikteki kullanımlarını gösteren karşılıklarına Tablo 3’de yer verilmektedir.

**Tablo 3. 4C ve Ahilik İlişkisi**

Müşteri Değeri (Customer Value)	→	Müşteri Velinimetimizdir
Malın Müşteriye Maliyeti (Cost to Customer)	→	Denetsel Fiyat
Müşteriye Uygunluk (Convenience for Buyer)	→	Müşterinin Ürüne Kolay Ulaşımı
Müşteri ile İletişim (Customer Communication)	→	Pazarla Etkileşim

**Kaynak:** Erbaşı, Ersöz (2011: 139).

Turizmde müşteriye sunulan ürün-hizmet karmasının müşterideki memnuniyet derecesi, işletmenin müşteriye verdiği değer ölçüsünde olacağından, sunulan üründen öte, müşteriye verilen değer önem kazanmaktadır. İşletmelerin varlığının müşteriye bağlı olduğu düşünüldüğünde “müşteri velinimetidir” sözünün müşteri değerine verilen önemin Ahilik teşkilatında asırlar önce var olduğunu göstermektedir. Ahibaba'nın asırlar önce bugünkü zabıta memurlarının ya da teftiş memurlarının yaptığı işi bizzat yapması, pazara çıkararak esnafı, sattıkları ürünleri, müşterilerin memnuniyetlerini, şikâyet ve dileklerini yerinde ve birinci ağızdan işitmesi ve görmesi hem müşteriye hem de esnafa verdiği önemi göstermektedir. Ahilik teşkilatındaki denetsel fiyat, müşterinin ürüne kolay ulaşımı ve pazarla etkileşim unsurları da günümüz çağdaş pazarlama yönetimi anlayışı ile birebir örtüşmektedir.

Ahilik teşkilatının günümüz sosyal güvenlik ve iş hukuku ile de benzerlikleri söz konusudur. Esnafın ürettiği malın ayıplı olmaması, müşteriye karşı dürüst olması, esnafın arasındaki birlik ve dirlik, günümüz yasaları ile birebir örtüşmektedir. Türk İş Hukuku'ndaki kıdem tazminatı, işverenin sorumluluğu, yeni iş arama izni, çalışma belgesi, işverenin ödeme sorumluluğu, asgari ücret, fazla çalışma ücreti, sigorta primi, çocukları çalıştırma yasağı ve benzeri hükümleriyle, işçinin sosyal güvenliği amaçlanmıştır. Bu bakımdan İş Kanunu, Türk tarihinin sendikal kesiti olan Ahilik kurumuna çağrışımlar yaptırmaktadır (Gülvahaboğlu, 1991: 286). Sosyal güvenlik açısından Ahilik, Sosyal Sigortalara da kaynaklık etmiştir. Kişiyi güvence altına alma, sosyal bakımdan kişiyi koruma ilkesini ilk kez gerçekleştiren kurum Ahilik olmuştur. “Kişilere gelirleri ne olursa olsun, belli sayıdaki tehlikeler karşısında güvence sağlamak görevine sahip kurum veya kuruluşlar topluluğu” olarak tanımlanan “sosyal güvenlik” kavramı Ahilik'ten ancak yüzyıllar sonra; XIX. yüzyılın ilk yarısından itibaren düşünce alanında olgunlaşmaya başlayabilmiştir (Gülvahaboğlu, 1991: 289).

## 6. TURİZMDE AHİLİK VE TOPLAM KALİTE SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI

Günümüz modern işletmecilik anlayışının temelinde kuşkusuz geçmişte işletmelerin yaşadıkları ve edindikleri tecrübelerin önemi büyüktür. Bugün sahip olduklarımız ve medeniyetin gelişmesi geçmişten günümüze gelen bilgi ve tecrübelerin, sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmelerin bugünkü halidir ve bu gelecekte de değişime tabi olacaktır. Bugünkü TKY anlayışının temelinde de geçmişten gelen birikimlerin günümüze yansımaları görülmektedir. Ahiliğin özünü oluşturan, doğruluk, dürüstlük, saygı, sevgi, yardımlaşma, toplumsal dayanışma, iş ve meslek ahlâkı, alt-üst ilişkileri vb. prensiplerin TKY için de değişmeyen ilkeler olduğu kuşkusuzdur. Bir işletmede TKY'nden bahsediliyorsa ve var olduğu iddia ediliyorsa orada Ahiliğin prensipleri hala işliyor demektir. Nitekim gerek Ahilikte gerekse TKY'de temel düşünce, işletmede çalışan herkesin, hissedarların, müşterilerin dolayısıyla toplumun ve ülkenin huzurudur.



Ahilik kurumunun geleneksel değerlerinin en önemlilerinden birisi “kalite” anlayışıdır. Giysiden ayakkabıya, demir aletlerden tahta eşyalara kadar her alanda ürün kalitesi ve üretim kuralları (standartlar) inceden inceye en kapsamlı talimatnamelerde belirlenmiştir (Örneğin, II. Beyazıt Dönemi İhtisap Kanunnameleri, Yavuz Sultan Selim Kanunnamesi, Kanuni Sultan Süleyman’ın Umumi Kanunnamesi). Günümüzde Türk Standartları Enstitüsü (TSE)’nün yaptığı işleri Osmanlı Dönemi’nde Ahilik Teşkilatı bahsi geçen kanunnamelere göre yapmaktaydı. Sıkı denetim sayesinde standartlara aykırı davranan ve üründen “çalan” her esnaf kısa sürede yakalanır, uyarılır, cezalandırılır, yola gelmezse loncadan atılır ve esnafılık yapması yasaklanırdı. Ahilik teşkilatında gerek üründe, gerek üretim ve dükkân şartlarında tıpkı bugünün ISO 9000’i gibi “evrensel” standartlar vardı. Kalite kontrolü Ahilik Teşkilatının en önemli görevleri arasındaydı. “Pabucu dama atılmak” sözü de buradan gelir. Ahi babaları kalite kontrolü sırasında ürününü beğenmedikleri ya da kurallara aykırı bir davranışını saptadıkları esnafın ayağındaki pabucu çıkarıp dama atarlardı. “Onun pabucu dama atıldı” sözü sosyal ve mesleki bir cezanın yıllardır dilimize işlemiş en çarpıcı ifadeleri arasındadır.

TKY’nde kaliteli üretim ve bundan faydalanan ve ödediği paranın karşılığını alan müşterinin tatmini vardır. Bunun için de işletmenin her bölümü ve çalışanı kaliteden ve müşteri memnuniyetinden sorumludur. Ahilik bu kalitenin korunması için gerekli iş ve meslek ahlâkını ve kontrol sistemini zamanında ortaya koymuş ve bugün de işletmeler TKY sistemlerinde üretimden müşterinin tüketimine kadar iş akışlarını standartlar koyarak bu prensipleri koruma altına almışlardır. Bir otel işletmesinin müşterinin giriş yapmasından otele ayrılışına kadar yapmış olduğu konaklamanın huzurlu bir şekilde gerçekleşmesinde her departmanın sahip olduğu standart operasyon prosedürlerinin iş tanımları belli çalışanlar tarafından yerine getirilmesi ile gerçekleşmektedir. Örneğin, bir check-in (giriş) ve check-out (çıkış) işlemlerinde otelin rezervasyon, önbüro ve concierge (karşılama) personelinin hangi işlemleri yapacağı, hangi otel otomasyon sistemlerini kullanacağı, hangi materyal ve dokümanları hazırlayacağı, dokümanların nasıl dosyalanacağı ve korunacağı, kontrol sisteminin nasıl sağlanacağı ve daha onlarca prosedür adım adım açıkça standartlar halinde belirlenmiş olup, personel bu standartlara uymakla mükelleftir. Bu standartlar iyi tatbik edilirse, müşteri beklemeden ve huzurlu bir şekilde otele girişi ve uğurlaması yapılabilir olacaktır. Standartları işler kılan ise işinde uzman personel ve güler yüzdür. Ahilik teşkilatının bunu yüzyıllarca uyguladığı bilinmektedir.

Ahilik teşkilatındaki kaliteli mal üretimi anlayışını en iyi yansıtan sektör turizmdir. Bir aşçıbaşının işindeki ustalığı ve hüneri, Ahilerin meslek ve sanatkârlığı ile bütünleşmesine benzer. Bir kat hizmetleri sorumlusunun, bir garsonun müşterinin memnun edilmesi için mükemmeliyeti sağlama çabası, Ahilerin üretimde niceliğe değil kaliteye verdiği çabanın aynısıdır. Ahilikte kaliteyi sağlayamayan, dürüstlükten uzak kişiler nasıl cezalandırılıyorsa, bugün de iş tanımlarına ve standartlara (yönetmeliklere, ilke ve prosedürlere) uymayan personelinde iş akdi fesih edilerek, bir nevi cezalandırılmaktadır. Öyle ki, işletmelerin standartları günümüzde sosyal güvenlik, tüketicilerin korunması hakkında ve rekabetin korunması hakkında vb. diğer kanunlar ile de desteklenmektedir. Ahilikte devlete olan sadakat ve toplum huzuru, işletmelerin kendi TKY’nde koymuş olduğu sistemler nitekim bu kanunlara aykırılık teşkil etmemektedir.



## 7. SONUÇ

Lüks müşteri segmentine hizmet veren The Ritz Carlton Otelleri'nin personel andında “bizler beyefendilere ve hanımefendilere hizmet veren beyefendiler ve hanımefendileriz” sözü; bu uluslararası otelin insan odaklı bir işletmecilik anlayışını ön plana çıkardığının bir göstergesidir. Diğer yandan bu söylemin, insanı merkeze alan ve ticaretin bu merkez etrafında döndüğüne de işaret eden bir anlayış olduğunu da söyleyebiliriz. İnsan odaklı bu yaklaşım, yüzyıllar öncesinde Ahilik kültüründe var olmuş bir yaklaşımdır. İşletmeciliğin kültürden ayrı tutulamayacağını ya da bugün var olan işletme kültürlerinin geçmişin bir uzantısı olduğunu söylemek bu durumda pek yanlış olmayacaktır.

Ahilik kültüründe müşteri velinimettir denilirken, müşteri odaklılığı, usta-kalfa-çırak ilişkisini, personel eğitimi ve liderlik konularında personel odaklılığı rahatlıkla görülebilmektedir. Dahası, çevreye duyarlı yaklaşım, Ahilik kültürünün diğer bir insan odaklı yaklaşımına işaret etmektedir. Müşteriye, çalışana ve çevreye duyarlılık ahilik kültürünün daha sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alması (örneğin; eğitime, kaliteye, üretimde ve müşteri memnuniyetinde sıfır hataya önem vermesi vs.) bir nevi toplam kalite anlayışının ve hizmetin temelini oluşturmaktadır.

Toplam Kalite Yönetim (TKY) felsefesi, Ahilik kültürü gibi ister müşteri, isterse çalışan olsun toplumun huzurunu amaçlar. TKY, işletmelerin tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak ürünlerin (mal ve hizmetin) işletmenin başta insan kaynakları olmak üzere tüm imkânları ile önceden belirlenmiş standartlar ve sistemsel yaklaşımla üretilmesini ve tüketicilere sunulmasını amaçlar. TKY, mal ve hizmetin sıfır hata ve sıfır müşteri memnuniyetsizliği ile üretilmesini, müşterinin ödediği paranın hakkını vermeyi dolayısıyla müşteri ile üretici/satıcı arasındaki ticari ilişkinin mutlulukla bitmesini ve bu ticari ilişkinin sürekliliğini arzu eden bir sistemdir. Bunlar, ahilik anlayışından uzak kavramlar değildir. Nitekim ahilik bu ticari ilişkinin sürdürülebilmesi için işletme amaç ve hedeflerinin toplumsal huzur ile bağdaştırılması gerektiğini yüzyıllar önce ortaya koymuştur. Ahilik, üretimde kalitenin artırılması için çalışanların azami itina ile işlerine odaklanmaları, işlerinde uzmanlaşmaları ve en önemlisi ahlâklı ve dürüst ilkeler çerçevesinde üretim ile tüketim /üretici ile tüketici arasında bir denge kurmayı amaç edinmiştir. TKY ve Ahiliğin ortak noktası: Üreten ve tüketen mutlu ise toplum mutludur felsefesidir.

Emek-yoğun bir hizmet sektörü olan turizm, hızla gelişen ve büyüyen, sosyo-ekonomik önemi uluslarca kabul görmüş bir sektördür. Turizm sektörü insanı çevre ile bütünleştiren, birey ve toplum huzurunu koruyan, birey ve toplumları birbiriyle kaynaştıran ve diğer yandan ekonomik getirisi fazla olan bir sektördür. Bu nedenle rekabeti en fazla olan sektörlerden biridir. Ulusal ve uluslararası boyutlarda kendini gösteren rekabetten en çok etkilenen sektörlerden biri olması nedeniyle turizm sektöründeki işletmelerin kaliteye daha fazla önem vermelerini zorunlu kılmaktadır. Turizm işletmeleri görünmeyeni satmaya çalıştıkları için ve genelde üst seviyede beklentilere sahip turizm ürünü tüketicilerinin isteklerini karşılamaya çalıştıkları için, kaliteli ürünü tüketicilere sunmak ve rekabet koşulları altında yaşamlarını idame ettirebilecekleri optimum maliyetleri yakalamaları gerekmektedir. Diğer yandan çalışanların işteki doyumları (motivasyonu ve imkânları) ve memnuniyetleri de başarıyı yaratan



diğer önemli faktördür. Başarı; çalışanların ve müşterilerin algıladıkları kalitenin beklenen kalitenin üstüne çıkması ile gerçekleşebilir.

Turizmde kalite, işletmeler tarafından belirlenen toplam kalite standartlarının başarıya ulaşması ile yani müşterilerin memnuniyeti ile sağlanır. İşletme için memnuniyet doluluk oranlarının, gelir ve kârlılığın ve müşteri sadakatının artması ile gerçekleşir. Müşteri memnuniyeti de işletmenin tüketicilerin beklentilerine cevap verebildikleri ölçüde kendini gösterir. Kalite standartları işletmedeki herkesi ve yapılan her işin sürecini içine alan, işletme iç dinamikleri ile doğrudan alakalı prosedürlerden oluşur. Örneğin bir garsonun görev tanımı, yaptığı işin tanımı, sorumlulukları, organizasyondaki ve yönetim hiyerarşisindeki yeri, işi ile ilgili kullandığı malzemeler vb. her şey yazılı olarak belirlenmiş ve işletmenin prensibi olarak kabul edilmiştir. Ayrıca çalışan herkesin uymak zorunda oldukları meslek etik ve işletme yönetmelikleri de mevcut olup, devletin kanunları ile birlikte personelin uymak zorunda oldukları kuralları oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi bunların bir bileşkesidir. TKY'nin başarısı (kâr maksimizasyonunun sağlanması, kalitenin artması ve sürekli gelişimin sağlanması), değişen dış çevreye karşı yöneticisinden en alt kademede çalışan personele kadar herkesin aynı bilinç ve şevk ile işletme standartlarını kabul etmelerine, uygulamalarına ve eşgüdümlü çalışmalarına bağlıdır.

Ahilikte; her Ahi, ne üretiyorsa miktarı, üretim tekniği ve satış fiyatı önceden belirlenmiş standartlara uyarak üreticilik ve ticaret yapardı. Ustasından aldığı eğitim, adap ve becerileri en iyi şekilde uygulamakla mükellefti. Bunların dışına çıktığında cezalandırılırdı. Bu anlayışta kârdan önce toplum ihtiyaçlarının giderilmesi ve huzur önemli görülmektedir. Ahilikte; mesleki etik, ahlâk, uzmanlık ve zanaat birleşerek ticareti daha zevkli, Ahi'nin yaptığı işi daha kaliteli yapma azmine kavuşturmuştur. Her Ahi birer rakip değil, işinde daha mükemmeli arayan zanaatkârlardı. Birbirlerini hem kontrol ederler hem de desteklerlerdi. Hepsi toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve onları mutlu etmek arzusunda ve bilincinde idiler. Aksi zaten ticaretten men edilirdi. Günümüzde bağımsız denetim firmalarının yaptığı denetim işleri Ahilik kültüründe oto-kontrol sistemi ile bizzat esnaflar tarafından yapılır ve üst makamlara (Ahibaba'ya ya da Kadı'ya) iletilirdi. Ahilik örgütünün kurucusu Ahi Evran, esnaf arasında birlik ve dirliğe, esnafların denetlenmesine ve eğitimine, üretilen ürünlerin kaliteli olmasına ve müşteriye karşı esnafların tutum ve davranışlarına önem verirdi. Esnaflığın standardizasyonu Ahilik kültürü altında oluşturulmuştu. Bu standartlar esnafın kaliteli ürünü optimal maliyette üretmesine, belirli standartlarda üretilmesine dolayısıyla üretimin artmasına, tüketimde etkinliğin sağlanmasına ve toplumsal refahın artmasına sebep olmuştur. TKY'ndeki standardizasyonun amaçlarına dikkat edilirse bunların tamamının Ahilik kültüründe var olduğunu görürüz.

Yüzyıllar öncesinin Ahilik kültürü aslında günümüzde güncellenmiş ve adını Toplam Kalite Yönetimi almıştır diyebiliriz. TKY kavramının sürekli kendini geliştiren bir kavram olmak ile birlikte yeni bir olay olmadığını, eski bir Türk ve İslam geleneğinin/kültürünün özü olan Ahilik kültüründen farklı olmadığını söyleyebiliriz. Turizm gibi öznesi insan olan bir sektörde de tüketici ihtiyaç, istek ve arzularının tespit edilmesi, kaliteli mal ve hizmet üretilmesi ve tatmin edilerek, tatminden sağlanan kâr'ın elde edilmesi anlayışı Ahilik anlayışı ile birebir örtüşmektedir. Çalışanların ve tüketicilerin haklarının korunması, çevreye duyarlılık, standardizasyon ve daha





birçok konu bugün TKY'nin çalışma alanı olarak yeniden tanımlanmaya çalışılırken, oysa yüzyıllar öncesinde bunlar Ahilik kültüründe uygulanmaktaydı.

## KAYNAKÇA

- Akkuş, M. (2004). Edebiyatımızda Ahi Tipi ve Esrar Dede Fütüvvetnamesi'nde Ahi Tipinin Özellikleri. *Ahi Evran Üniversitesi 1. Ahi Evran-ı Velî ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu*, 12-13 Ekim, Kırşehir, 15-25.
- Alkış, H. (2009). Yükseköğretimde TKY'nin Üst Yönetimin Liderliği İlkesine Akademik Personelin Bakışı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 85-98.
- Aşıkoğlu, Ş. (1997). Otel Sektöründeki Personelin İş Tatmin Analizi (Magosa Bölgesi Örneği). *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8, 38-45.
- Aykaç, B., Özer, M.A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 171-202.
- Aymankuy, Ş. (2005). *Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Sektörü İlişkisi (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bakanlar M., Büyükepeççi S. Erbaşı A. (2010). Türk Dünyası İşletmelerinin Ekonomik Yapılarının Güçlendirilmesinde Ahilik Anlayışından Yararlanılması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 783-798.
- Bayar, M. (1998). Arşiv Vesikalarına Göre: XVI. Yüzyılda Karahisar-ı Sahib' de Ahilik ve Esnaf Kuruluşları. *Türk Kültürü*, 418, 99-102.
- Bumin B., Erkutlu H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 83-100.
- Cora, İ. (2006). *İktisat, Tarih ve Zihniyet Dünyamız: Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Ahilik Kültürü*. İstanbul: MÜSİAD.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. McGraw-Hill, New York.
- Çağatay, N. (1989). *Bir Türk Kurumu Olarak Ahilik*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Çiçek, R. (2001). Pazarlama Anlayışı ve Uygulamalarındaki Gelişmeler. *Standard Dergisi*, Temmuz, 62-68.
- Dayton, Nick A. (2001). Total Quality Management Critical Success Factors, A Comparison: The UK versus The USA, *Total Quality Management*, 12, 293-298.
- Deming W. E. (2000). *Out of The Crisis*. First MIT Press Edition.
- Doğan, Ö.İ., Eriş, E. D. (2000). Stratejik Toplam Kalite Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 112
- Doğan, H. (2011). Günümüz İşletmeleri İçin Ahilik Kültüründen Örtülü Bilginin Gelişim ve Paylaşım Örnekleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4, 78-100.
- Efil, İ. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yönetimi*. Genişletilmiş 5. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Erbaşı, A., Ersöz S. (2008). Toplam Kalite Yönetimi-Ahilik İlişkisi. *Standart Dergisi*, 515, Kasım, 27-37.
- Erbaşı, A., Ersöz S. (2011). Ahilik ve 4C Pazarlama Karması İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, 59, 135-146.



- Erden O. (2004). Ahilik Kültürünün Endüstriyel Kalite Kontrolüne Yansımaları. *1. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu*, 1, 381-397.
- Evans, James R., Lindsay, William M. (1993). *The Management And Control of Quality, Second Edition*. London: West Publishing Company.
- Gunduz, A., Kaya M., Aydemir C. (2012). Ahilik Teşkilatında ve Günümüzde Tüketicilerin Korunmasına Yönelik Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 37-53.
- Güllülü, S. (1977). *Ahi Birlikleri*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Gülvahaboğlu, A. (1991). *Ahi Evran Veli ve Ahilik*. Ankara: Memleket Yayınları.
- Gürbüz, A. (2000). Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:10, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, 45-56.
- Halis M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*. I. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Halis M. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*. II. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Halis M., Demirkol Ş. (2010). *Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Imai, M. (1986). *The Key to Japan’s Competitive Success*. 6th Ed., New York: Random House Business Division.
- Imai, M. (1994). *Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Birisa Yayınları.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Juran, J. M. (1999). *Juran’s Quality Handbook*. Fifth Edition, New York: McGraw Hill.
- Karatop, B., Karahan A., Kubat C. (2011). First Application of Total Quality Management in Ottoman Empire: Ahi Organization, *7th Research/Expert Conference with International Participations "QUALITY 2011"*, Neum, B&H.
- Karyağdı, N. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi Sistemi*. Ankara: ASO Yayını.
- Kıngır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel yayınları.
- Köksal M. (2007). *Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü*. Kırşehir Belediyesi Kültür-Tarih Yayınları Serisi Yayın No:5, Kırşehir.
- Kurgun, O.A. (1999). *TS-EN-ISO Kalite Güvence Standartlarının Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Uygulanması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurtulmuş, Z. (2011). *Ahilik ve Günümüze Yansımaları*. B. Çakır ve İ. Gümüş (Ed.). Ahilik. İçinde (ss. 41-55). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Yayınları.
- Langford, P. D., Cleary A. B. (2000). *Eğitimde Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Marşap, A. (2005). Ahi Evran-ı Veli ve Evrensel İş Etiğinde Yeni Gelişmeler. *Ahilik Araştırmaları Dergisi*, 2, 69-89.
- Mene, P. (1999). *Travel And Hospitality Industries*. New York: McGraw Hill.
- Özerkmen, N. (2004). Ahiliğin Tarihsel-Toplumsal Temelleri ve Temel Toplumsal Fonksiyonları-Sosyolojik Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 44, 69-75.



- Özgür, P. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Tatmini Ve Bir Bankada Uygulanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özveren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Peşkiroğlu, N. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık. *Verimlilik Dergisi*. Milli Prodüktivite Merkezi, Özel Sayı.
- Samson, D., Terziovski, M. (1999). The Relationship Between Total Quality Management practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Sancaklı, S. (2010). Ahilik Ahlâkının Oluşumunda Hadislerin etkisi. *İstanbul Üni. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1, 3-8.
- Sarıçay, N.Y. (2005). Turizm Sektörü Genel Değerlendirmesi ve Sektörde Çalışanların İş Tatmini. *İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Haziran Bülteni*, 1-3.
- Solak F. (2009). *Ahilik Kuruluşu İlkeleri ve Fonksiyonları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- Soysal A. (2013). İşletmelerin Başarısında Ahilik İlke ve Uygulamalarının Önemi: Bir Değerlendirme. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 2, 7-19.
- Şimşek, M. (2002). *Ahilik: TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tavmergen, İ. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin yayınları.
- Varinli, İ. (1995). *Üreticilerin ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentileri ve Algılamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Yağar, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yürütücü A. (2007). Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY. <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>
- Zorlu, K., Merdan E., Ege Ö. (2012). Ahilik Kültürünün Günümüz İşletmelerinde Bilinirliği Üzerine Bilinirliği Üzerine Bir Araştırma: Gümüşhane Örneği, *ZfWT*, 3, 74-76.