

AHİLİĞİN TÜRK KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE ETKİSİ

Buket Karatop
Cemalettin Kubat

Öz

Armand Vallin Feigenbaum'un 1957'de yayınladığı makalesinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) dünyada ilk kez duyulmakla birlikte, 1300'lü yıllarda Anadolu'da Türkler tarafından kalite yönetiminin bugün kazandığı anlamdan daha kapsamlı bir şekilde kullanıldığı bilinmektedir. Bu sistemin adı; Ahiliktir. 13-20. yüzyıl arasında Anadolu Türklerine özgü üretim ve ticarete kullanılan, sosyal hayatı düzenleyen sistem olan Ahilik, TKY'nin bir adım ötesine geçerek, meslek etiği konusunda kesin kurallar koymuş; aynı zamanda toplumun huzurunu sağlama konusunda tedbirler almış, toplumu etik davranışa yönlendirmiştir.

TKY Ishikawa tarafından "yönetimde bir düşünce devrimi" olarak nitelendirilmekle beraber bu devrimin ilk önce 13. yüzyılda Anadolu'da gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz. Hatta TKY de konu edilmeyen, ancak Ahilik Sisteminde kullanılan birçok ilke bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; kalite yönetimi sisteminin dünyada ilk kez Anadolu'da Türkler tarafından kullanıldığını, geliştirildiğini bilimsel kanıtlarla desteklemek, Ahilik sisteminden hareketle Türk Kalite Yönetim Sisteminin (TrKYS) tanınmasını sağlayarak günümüz kalite yönetim sistemlerinin gelişmesine katkı sağlamak ve TrKYS prensiplerini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: TKY, Kalite Yönetim Sistemi, Ahilik, Türk Kalite Yönetim Sistemi

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler MYO, buket.karatop@istanbul.edu.tr

Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği, kubat@sakarya.edu.tr

DOI: 10.17550/akademikincelemeler.298871

Geliş T. / Received Date: 20.03.2017

Kabul T. / Accepted Date: 28.03.2018

Akhi Order's Effect on Turkish Quality Management System

Abstract

Although the paper of Armand Vallin Feingenbaum was the first study about Total Quality Management (TQM) in 1957, there were some quality management applications that were more comprehensive than modern TQM at 1300's years in Anatolia which is known as Akhi orders. Akhi Orders were established by Anatolian Turks between 13th and 20th centuries. It was implemented in manufacturing, trade and social life and going beyond TQM as having strict rules on professional ethics. At the same time these Akhi orders had precautions about tranquility of the society and directed people to ethical behavior.

Although TQM is called "a thought revolution in management" by Ishikawa, it can be argued that this revolution had emerged first back in 13th Century in Anatolia. Yet, in Akhi orders there are several principles that are not encompassed by TQM.

The aim of this study is to claim that quality management were used and developed by Anatolian Turks for the first time in the World through scientific methods; to put forward the principles of Turkish Quality Management System(TrQMS), and consequently to contribute to recognition of TrQMS as well as to development of recent quality management systems.

Keywords: TQM, Quality Management Systems, Akhi Order, Turkish QMS

Giriş

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 20. yüzyılda işletmelerin gelişiminde ve değişiminde önemli rol alan yönetim felsefesidir. Her türlü organizasyonda başarıyla uygulanabilecek kolaylıktadır. Yönetime sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Yaşam biçimi olarak da algılanmaya başlanmıştır. Hayatın her seviyesinde TKY den söz etmek mümkündür. Bu algı bize; başlangıcı 7. ve 8. yüzyıla kadar uzanan, 13. yüzyılda kurumsallaşan Ahilik sistemini hatırlatır. Ahilik sistemi, toplumsal sorumluluğu ön planda tutan hem bir meslek kuruluşu, hem de kalite yönetim sistemiydi (Karatop, v.dğr., 2011).

Ahilik, Türk kültürü ve yüksek İslam inancıyla beslenen bir yaşam şekli olduğu için, en önemli unsur insan ve ahlakî değerlerdi. Sisteme insan merkezli yönetim hakimdi. 13. yüzyılda kurumsallaşan ve 20. yüzyılda işlevini kaybeden Ahilik sistemi eğer güncellenerek günümüze kadar gelebilseydi, iş dünyası zaten Türk geleneklerinde ve ekonomi kültüründe mevcut olan TKY sistemini daha erken keşfedebilirdi (Karatop, v.dğr., 2011).

Türk Kalite Yönetim Sisteminin temelini Ahilik sistemi, Ahilik sisteminin temelini de Türk kültür yapısı ve islam inanç ve tasavvuf geleneği oluşturmaktadır. Bu nedenle TrKYS'ini anlayabilmek için Ahilik sisteminin iyi anlaşılması gerekir. Türk Kalite Yönetim Sisteminin temel özelliklerinin belirlenebilmesi için Ahilik sisteminin şifrelerinin çözülmesi gerekir. Bu çalışmanın amacı, Ahilik sisteminden hareketle Türk Kalite Yönetim Sisteminin temellerini oluşturmak, kalite yönetim sistemlerine değişik bir bakış açısı getirmektir.

2. Ahilik

Türk dilinde ilk ansiklopedi ve sözlük olarak kabul edilen Kaşgarlı Mahmut'un hazırladığı "Divanü Lügat'it Türk (1074) de "Ahi,, kelimesi eli açık, cömert, yiğit anlamında kullanılır. Ahi Arapça'da ise kardeş anlamına gelir (Ekinci, 1993, s. 6; Ekinci, 2008, s. 15; Köksal, 2007, s. 21; Ceylan, 2012, s. 12). Anadolu, Kafkas ve Balkan Türklerinin geliştirdiği Ahiliğin kelime anlamı, birbirine saygı gösteren, işini seven, fakirlere yardım eden ve her türlü ihtiyacı karşılayan, çalışmayı ibadet kabul eden, ahlaki ilkelere bağlı bir şekilde esnaf ve sanatkârlık yapanların oluşturduğu bir teşkilattır (Erdem & Yiğit, 2010).

Binlerce yıllık öz bilgi ve geleneklerin damıtılmasıyla oluşan Türk kültürünün İslam'la taçlandırılması ile meydana gelen sadeliğin fonksiyonelliği, toplumun her kesiminde uygulanabilen hayat tarzının iş hayatına yansmasıyla Ahilik sistemi ortaya çıkmıştır. Türk kültüründen nüvesini almış, İslam tasavvufuyla beslenmiş sistem, Türk hâkimiyetindeki tüm coğrafyaya yayılmıştır.

Tarihi ve sosyo-ekonomik zorunlukların ortaya çıkardığı bir Türk esnaf birliği (Göçer, 2017a) kuruluşu olmakla birlikte İslam inancıyla Türk örf ve adetlerinin sentezi sonucu oluşan bir *düşünce sistemi olan* Ahilik, (Çağatay, 1981; Ekinci, 2008) fertlerin ahlaki erdem sahibi olarak buldukları sosyal çevre, aile ve *tüm topluma huzur, barış ve mutluluk* vermesini amaçlayan bir insanlık kurumudur (Köksal, 2008). Bu sistemi ve yaşam tarzını benimseyenlere de “Ahi” denilmektedir. Bu sistem basit bir ticaret ve sanat örgütlenmesi olmayıp etik açıdan görev ve sorumlulukları olan yapıya sahiptir (Bodur, 1999).

2.1. Ahilik Sisteminin Tarihi

Orta Asya Türk Devletlerinde 7. ve 8. yüzyıllara kadar kökleri uzanan Ahilik sisteminin Türkler tarafından geliştirilen zanaat, ticaret, dayanışma ve yardımlaşma kurumu olduğundan çeşitli araştırmalarda bahsedilmekte (Erarı, 1999) ve Anadolu'ya gelmeden önce Türklerde Ahilik sistemine temel teşkil eden kaidelerin bulunduğu bilinmektedir (Çalışkan, v.dğr., 1993). Harmancı ve Göçer'e göre (2016, s. 71), İslam ekonomisi araştırmalarında başvuru niteliği taşıyan Ahilik Anadolu'ya özgü işleyişi olan bir modeldir. Ahilik teşkilatının kurumsallaşması için esaslar ve kuralları yazılı hale getirme işlemini büyük Türk teşkilatçısı Ahi Evran gerçekleştirmiştir (Çalışkan, v.dğr., 1993). Buradan, Ahilik Teşkilatının kurumsallaşma sürecinin Anadolu'da *yüzyıllar öncesinde* gerçekleştiği görülmektedir. Ahilik teşkilatının kurumsallaşma tarihi olarak kabul edilen 13. yüzyılda “*fütüvvetnameler*” ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2006).

Fütüvvet kelime anlamı “*cömertlik, yiğitlik, soy temizliği, iyi huylu*” anlamına gelmektedir (Çağatay, 1981). Ahilik kurumu üyelerinin uyması gereken kurallardan meydana gelen eserler olan Fütüvvetnameler, bir tüzük niteliği taşımaktaydı (Doğan, 2006) “Ahilik ve Fütüvvetin tasavvufi bir yapısı olduğu hususunda ilim adamları hemfikirdir.

Ahilerin, işini ahlaki prensiplere bütünüyle sadık kalarak yapan, sağlam iman sahibi sûfî oldukları söylenebilir. İşini icra eden gündelik hayatın içinde herhangi biri iken aslında insanları irşad etmeye yönelmiş örnek bir insandır.” (Günaydın, 2015, s. 232). Sûfilerde de meslek sahibi olma vurgulanmış ve Hoca Ahmed Yesevî de, yapacak işi gücü olmayan kişilerin sûfî görünmelerine karşı olmuştur (Göçer, 2017b).

Türk kültürü ve tasavvufi yapıyla bezenmiş olan sistemde; cömertlik, mertlik, misafirperverlik gibi birçok iyi davranışın içselleştirildiği; vazgeçilmez kurallarından biri de, üyelerinin birbirlerini kardeş gördükleri *çoğu* araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır.

Ahiliğin ekonomi felsefesi “insan için ekonomi“ ile anlatılabilir (Ekinci, 2008). Ahilikte ekonomiyi araç, insana hizmeti amaç olarak gören bir felsefe hakimdi ve tersi duruma (ekonominin araç yerine amaç haline getirilmesine) sistem izin vermezdi (Ekinci, 2001; Ekinci, 2008).

“Bu sebeple Ahilik teşkilatı ilkelerinin büyük çoğunluğu etik davranış üzerine kurulmuştu. Bu ilkelere göre davranılması sonucunda öncelikle müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak da bol kazanç elde edileceği düşünülmekteydi. Bol kazanç elde eden esnaf, kazancını yine toplumun yaşam kalitesini yükseltmeye harcamaktaydı. Çünkü Ahiler toplumun gelişmesi için harcadıkları her emek ve paranın yine kendilerine döneceğini biliyor ve inanıyorlardı. Başka bir ifadeyle toplumun gelişmesi demek kendilerinin de gelişmesi demektir,, (Karatop, v.dğr., 2011, s. 1110).

Japonya’da 1962 yılında yapılan kalite kontrol çemberi çalışmaları ile Ahi teşkilatının yaklaşık 600 yıl önce benimsediği “*önce insan geliştirilir, insanın geliştirilmesi sonucunda da, atölyeler, fabrika ve şirket gelişir,,* felsefesi benimsendi (Yenersoy, 1997, s. 29). Ahilik teşkilatında verilen hizmetler, ilkeler hep bu felsefenin içselleştirilmesiyle gerçekleştirilmiştir (Karatop, v.dğr., 2011)

Ahilerin iş hayatında uymaları gereken kurallarla birlikte ve sosyal yaşamda da güvenilir, ahlaklı ve örnek bir insan olmaları istenirdi. Ahi, ilmi, ahlakı ve akli kendine rehber eden, helal kazancı olan, işinde ehil, ölçü ve tartıda adil, üreten ve herkese yardım eden kişidir (Köksal, 2007).

Toplumun refahını yükseltmeyi ve sosyal barışı da hedefleyen Ahilik Sistemi, bir ahlak okulu gibi de görülebilir (Köksal, 2007). Ahiler, aynı zamanda toplumda huzur ve güven ortamını oluşturmaya çalışan kim-selerdi. Sistem tarafından; üretici tüketici, zengin fakir, emek sermaye, devlet millet gibi birbiriyle ilişkili gruplar arasında çatışma olmadan huzur içinde yaşanmasına katkı sağlamak Ahilerin başlıca amaçlarındandı (Çağatay, 1981; Ekinci, 2001). Benzer şekilde günümüzde, kurumlar stratejik planlarını paydaşlar arasında çatışmaya sebep olmayan amaç ve hedeflerle hazırlamaktadır. O yıllarda Ahilik sisteminde bu prensibe dikkat edilmekteydi (Karatop, v.dğr., 2011). Orta çağın ünlü seyyahı İbni Batuta seyahatnamesinde, Ahilik sisteminin uygulamasında ahlakî eğitimlerinde önemli rol oynadıklarını belirtmektedir.

“İbn Batuta’ya göre Anadolu’nun Sosyal-Kültürel ve İktisadi Hayatı ile Ahilik,, isimli kitabında Şeker (1993), İbni Batuta’nın her gittiği yerde “*Ahilik kurum kültürünün*” yansımalarını gördüğünü; Ahilik teşkilatının, paydaşlar (Ahiler, müşteriler ve diğer ilgililer) arasında çatışma çıkmaması prensibine büyük önem verdiğini ve bunu yazılı kurallar haline getirerek kurum kültürüne dönüştürdüklerinden bahsetmektedir. Örneğin çarşı pazarların konumu, esnafın müşterisine davranış biçimi, usta çırak ilişkilerinin hep aynı standartta olduğundan, hatta Ahilik felsefesi sosyal yaşamda da etkisini gösterdiği için İbni Batuta misafiri ağırlama şeklinin tüm Anadolu’da benzer olduğundan da söz eder.

2.2. Stratejik Kavram Olarak Ahilik

Eli açık, cömert, yiğit ve kardeş anlamına gelen Ahi kelimesini kendilerine ve kurumlarına isim olarak seçen teşkilatın nasıl bir misyon, vizyon ve temel değerler seçeceğini tahmin etmek zor değildir.

Ahiliğin temel misyonu; “mükemmel topluma ulaşmak için mükemmel fertler yetiştirerek insanlara ve insanlığa hizmet etmek” tir. Ahiliğin misyonu gereği üç şeye açık, üç şeye kapalıdır (Tablo1) (Erken, 1999, s.132).

Tablo 1. Ahinin misyonunu destekleyen unsurlar

	AÇIK	KAPALI
1	Konuklara kapısı	Harama gözü
2	Kardeşlerine kesesi	Günaha/Kötü sözlere ağzı
3	Sofrası bütün açlara	Zulüme eli

Ahi teşkilatı da TKY gibi *sistem içindeki fertler gelişirse sistem de gelişir* felsefesini ve misyonunu desteklemektedir (Karatop, v.dğr., 2011). Günümüzde çağdaş yönetimin belirleyici bir unsuru olan vizyon; Ahilik teşkilatının temel yönetim anlayışını oluşturmaktadır (Erken, 1999). Vizyonun bileşenlerinden olan değerler ; Ahi teşkilatında açık ve net olarak belirlenmiştir. Fütüvvetnamelerde yazılı olan bütün bu değerleri Ahiler bilir ve yaşamının her anına uygular (Karatop v.dğr., 2011). Ahiliğin teşkilatlanma, ilkeler ve değerler, törensel işleyiş gibi konularda temel başvuru kaynağı fütüvvetnamelerdir (Köksal, 2008).

Fütüvvetnameler, Ahiliğin kurumsallaşma göstergesi ve misyon, vizyon, değerler gibi bilgileri içinde saklayan başvuru belgesiydi ve mükemmel insan olma kurallarını kapsayan eserlerdi. Ahiliğin etik kuralları, töre ve törenleri (edep ve adap), çeşitli bilgileri, pirlere öğütleri içeren fütüvvetnameler, yazıldıkları devir, bölge ve yazarına göre bazı farklılıklar gösterebilmekteydi (Çağatay, 1981). *Fütüvvetnameler, işlevi ve içeriği bakımından* “kalite el kitabı”na benzemektedir.

Fütüvvetnameler; kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek için kalite yönetim sisteminin nasıl çalıştığını, politikaları, prosedürleri ve uygulamaları kapsayan kalite el kitapları gibi olduğu söylenebilir. Kısacası Fütüvvetnameler, Ahilik Sistemini tanımlayan yol gösterici olarak kullanılan belgelerdir.

3. Kalite Yönetim Sistemleri ve Ahilik

TKY terimi ilk kez Armand Vallin Feigenbaum tarafından kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı Industrial Quality Control dergisinde yayımlanan makalede (1957) kullanmıştır. Feigenbaum kalitenin kontrol edilmekten öte yönetilmesi gerektiğini savunur

(Özveren, 1997; Şimşek, 2002). Toplam Kalite Yönetimi, Ishikawa tarafından “*yönetimde bir düşünce devrimi*” olarak nitelendirilir (Özkan, 2005). TKY, tüm paydaşların mevcut ve gelecekteki memnuniyeti temelinde, çalışanlarını geliştirirken sistemini de geliştiren, bireysel çalışma yerine ekip çalışmasını destekleyen, hataları önlemeye yönelik sistemi kuran ve sıfır hatayı benimseyen, sürekli kendini sorgulayarak sistemini mükemmele taşımaya çalışan, insan merkezli bir yönetim anlayışıdır.

TKY’de olduğu gibi Ahilik Sisteminde de iyi organizasyon kültürünün oluşturulması, çalışanların sürekli geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve insan odaklı yönetimin benimsenmesi temel ilkelere bulunmaktadır. TKY ve Ahilikte,

- ✓ Paydaş memnuniyeti,
- ✓ Sürdürülebilir eğitim ve gelişme,
- ✓ Ekip çalışması (imece),
- ✓ Sıfır hata,
- ✓ Çevre farkındalığı,
- ✓ Toplumsal sorumluluk gibi kavramlar önemlidir (Karatop, v.dğr., 2011).

Ahiliğin, TKY’nin alt yapısını oluşturabilecek ve belki de biraz daha ötesine geçebilecek anlayışa sahip bir sistem olduğu görülmektedir. Ahilik, insan merkezli çalışan, etkinliklerini insan için düzenleyen ve uygulamada da insanın araç olarak görülmesine izin vermeyen bir sistemdir. Gönüllü çalışma esasına dayanan Ahilik bir sivil toplum kuruluşuydu ve teşkilata girmek isteyen adaylar titizlikle seçilir, Ahi olmalarına engel olabilecek durumlarının olup olmadığı araştırılırdı. Aslında toplumun yaşam kalitesine aykırı davrananların hata yapmalarına karşı caydırıcı kurallar konulmuştu ve bu kurallara göre gerekli yaptırımlar titizlikle uygulanırdı. (Ekinci, 2001). Kaliteyi müşteri beklentileri ve tüketicinin haklarını bizzat sistem korurdu.

3.1. Kalite Yönetim Sistemlerinin Temel İlkeleri ve Ahilik

Müşterinin bugün ve gelecekteki istek ve beklentilerini karşılayacak şekilde üretilen ürün veya hizmetin sürdürülebilir kalitesinin sağlan-

ması ve sürekli geliştirilmesi için sistem kurulması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bir kalite yönetim sisteminin temel amaçlarından biri önleyici yaklaşıma sahip olmasıdır.

Kalite yönetim sistemlerinin temel prensiplerini müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı ve bağlılığı, süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirme, verilerle yönetim, paydaş memnuniyeti olarak sıralanabilir.

Bu ilkeler ahilik sistemi açısından aşağıda değerlendirilmiştir.

1- Müşteri Odaklılık ve Paydaş Memnuniyeti: Kalite yönetim sistemleri sadece müşteri memnuniyeti ile sınırlı kalmaz paydaşlarının memnuniyetini esas alır. “*Paydaşların ne istediğini bilirsek onu memnun edebiliriz*” anlayışından hareketle paydaşlarla sıkı etkileşim içinde bulunmak önemlidir (Karatop, v.dğr., 2011).

Ahilikte de, sadece dış müşterinin memnuniyeti değil aynı zamanda iç müşterinin memnuniyeti de önemlidir. Çalışan patronunun, patron da çalışanın hakkını korumakla yükümlüdür. Yöneticiler çalışanlarının sadece hakkını korumak değil, onun eğitimi ile de ilgilenmek zorundadır. Ahilik örgütünde üretim, müşteri odaklıdır ve temel ilke “müşteri velinimettir” (Şimşek, 2002, s. 146). Ahilikte iç müşteri (kalfa, çırak, yamak v.b.) eğitimlerle geliştirilir, hiyerarşik yükselmelerdeki görkemli törenler motivasyon unsuru olur, Ahilerin teşkilata bağlılığı artırılırdı. Üretim ile tüketim arasında denge kurularak, sosyal huzur sağlanmaya ve artırılmaya çalışılırdı (Ekinci, 2001). Üretilen ürünlerde standartlaşma sağlanarak, dış müşteri koruma altına alınırdı. Esnaf tarafından oluşturulan standartlar zaman zaman padişah tarafından da ferman haline getirilmiştir. En bilinen örneklerden biri de 1502 yılında zamanın padişahı Sultan II. Bayezid Han tarafından çıkarılan “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa”dır. Bu ferman, o bölgede yaşayan halkın gıdalarına; fiyat ve kalitede standartlar getiren ve sıkı denetlemeler ile de takip edilmesini sağlayan bir yasadır. (<http://www.tse.org.tr/Turkish/standard/kanunname.asp>)

Aynı zamanda halktan şikâyetler geldiğinde, hemen değerlendirilerek tedbirler alınan bir sistem de kurulmuştur. Başbakanlık Devlet Arşivinde yer alan 1676 yılına ait bir belge bu açıdan dikkat çekicidir. IV. Mehmet tarafından gönderilen bir fermana göre İstanbul’a getirilen

taze armutlar küçük ambalajlarla satılmaktadır. Ancak bazı tüketiciler bundan şikayetçi olmaktadır. Özellikle fakirler armutun pahalıya satıldığını ileri sürerek kilo ile açıkta satılmasını istemektedirler. Padişah, armudun büyük kutular içinde kilo ile satılması şeklinde bir çözüm getirmiştir (Çağatay, 1981; Karatop, v.dğr., 2011). Günümüzde modern toplumların yapmaya çalıştığı tüketiciyi koruma ve bilinçlendirme çalışmalarına benzer o yıllarda Anadolu halkı kalitenin bilincinde olduğu ve bu bilinci sosyal yaşamına da yaydığı görülmektedir (Karatop, v.dğr., 2011).

Ahi teşkilatı üyelerinin ürettiği ürünlerin standardına göre fiyatları belirlenirdi. Örneğin; bir ayakkabı alan müşteri ödediği fiyata göre ayakkabıyı ne kadar süre kullanabileceğini bilirdi. Ayakkabı zamanından önce kullanılamaz hale gelirse parasını geri alırdı (Ekinci, 2001). Bir üründe ortak satış fiyatının belirlenmesi, fiyat sınırlandırması ve kontrol altında tutma anlamına gelen Narh sistemi, tüketiciyi korumak için oluşturulmuştu ve kurallara (standarda) uymayanlar cezalandırılırdı (Köksal, 2007). Cezalandırılan kişiye “yolsuz” denirdi. Yolsuza; hammadde vermemek, ürün almamak, cemiyet toplantılarına çağırılmamak gibi çeşitli cezalar uygulanırdı. Bu cezalar yolsuza ders, etrafa ibret olurdu (Ekinci, 2001). Ahilik teşkilatı sayesinde ülkenin bir ucundan bir ucuna kalitenin korunduğu gibi fiyatlarda kontrol altına alınmıştır. Bazen bir malın fiyatının ömür boyu hiç değişmemesini dolayısıyla istikrarı temin etmişlerdir. (Çalışkan, v.dğr., 1993).

Ahilikte müşteri bilginin kaynağı durumunda ve bu kanaldan gelecek en küçük bir şikayet bile değerlendirilmekte, bireyin ustalık yada kalfalık unvanını kaybetmesine neden olmaktadır. Günümüzde müşteri şikayetlerinin tam olarak operasyonel tedbirlere dönüştürülemediği düşünüldüğünde, Ahiliğin asırlar öncesinde ne derece sağlam, zengin ve ciddi bir kültür oluşturduğu görülmektedir (Doğan, 2006).

2- Liderlik: Yönetim, TKY ve KYS konusunda kararlılığını çalışanlara hissettirmek durumundadır. Bunu, etkinliklere katılarak, gerekli kaynakları sağlayarak, kültür değişimi konusunda aktif rol alarak, yönlendirerek, cesaretlendirerek gerçekleştirebilir. Çalışanların temel beklentisi de budur (Karatop, v.dğr., 2011).

Ahi teşkilatında her meslek dalının (piri, erbabı) lideri vardı. “Yamak-

lıktan ustalığa” kadar çalışanın tüm sorumluluğunu üzerine alan *usta*, nakış işler gibi çalışanın işlerdi. Periyodik olarak yapılan toplantıları, ritüelleri gören çalışanın, yönetimin kararlılığı ve liderliği konusunda kuşkusu kalmaz, teşkilata güveni artardı (Karatop, v.dğr., 2011).

3- Çalışanların Katılımı ve Bağlılığı: ISO 9001:2015 KYS, değer yaratma ve sunma yeteneğini artırmak için, her seviyesinde yetkin, güçlendirilmiş ve bağlı çalışanların olmasını istemektedir(TSE, 2016). Benzer şekilde Avrupa Kalite Mükemmellik Modeli çalışanlara yön birliği ve katılımı sağlanmasını tavsiye eder (EFQM, 2013).

Ahilik siteminde aidiyet duygusunu artıran tüm katılanların fikirlerinin alındığı meşveret, istişare toplantıları yapılırdı. Ayrıca sınırları, zamanı, süresi belli olan periyodik toplantılar yapılırdı. Toplantılarda sistem gözden geçirilir, sorunlar çözülür, çalışanların kuruma bağlılığı ve motivasyonu artırılırdı. Bu toplantılar 5 çeşittir ve aşağıda özetlenmiştir;

1. Yönetim Kurulu Toplantısı: Bu kurul her ayın ilk ve 3. cuma günü toplanır. Mütevelli heyeti tarafından (yönetim kurulu üyesi, tüm işlemlerde esnafa karşı sorumlu kişiler), esnafa ait onbeş günlük olaylar konuşulurdu. Kurul üyelerinin herbiri 15 gün içinde esnafın genel ve özel durumu hakkında görüşmeler ve değerlendirmeler yapardı (Çağatay, 1981; Köksal, 2007; Ekinci, 2001).

2. Büyük Kurul (Kâhyalar Kurulu): Her ayın son cuması toplanan kurul 24 esnafın mütevellilerinden oluşurdu. Ömür boyu süreyle seçilen başkan (kâhyalar başı) kurula ve toplantılara başkanlık yapar, esnaf arasındaki sorunlar esnaf mütevellisi tarafından çözülemezse, devlete gitmeden bu kurulda çözülmeye çalışılırdı. (Çağatay, 1981; Köksal, 2007). Genel sistem gözden geçirilir, varsa sorunlar ve çözümleri görüşülerek sonuçlandırılırdı. Bu toplantılar günümüz kalite yönetim sistemlerindeki yönetimin gözden geçirilmesi toplantılarını hatırlatmaktadır. Toplantılarda sadece teknik konuların değil, aynı zamanda insani konuların da görüşüldüğü anlaşılmaktadır. Büyük Kurul, Devlet ile Ahilerin bağlantı noktası, temsilcisi ve haklarını koruyan merci idi. Böylelikle devleti de bürokrasiye boğmayan bir sistem oluşturulmuştu.

3. Geleneksel Yıllık Toplantı (Ziyafet Toplantısı): Türk geleneğinde (baharın gelişi ile nevrüz kutlamaları, hasat yapıldıktan sonra sonba-

harda kutlama gibi) bir iş tamamlandığında veya yeni bir başlangıç olduğunda eğlenceler düzenlenir. Tüm Anadolu ve Balkanlarda Ahilerin yılın belli bir gününde eğlenmesi geleneksel bir törendir.

Geleneksel yıllık toplantılarda yapılan eğlencelerle birlikte kalfaların usta olmaları büyük bir şölenle kutlanırdı. Genelde mayıs ayında ve cuma günü dışında yapılan bu eğlencelerde hiçbir mesleki konu konuşulmaz, sadece kâhya ve kâhya başının bütün esnafa öğütleri dinlenirdi. Aynı zamanda kalfa olmayı hak eden çıraklarda törenle beline peştemal (şedd) kuşanırdı ve tebrikleri kabul ederdi. Tören sırasında esnaf yönetim kurulu üyeleri, çırağın ustası, kalfalar ve o mesleğin ustaları hazır bulunurdu. Usta, çırağının yeteneğini ve iyi ahlakını anlatırdı (Çağatay, 1981). Bu törenler ciddi bir motivasyon aracıydı ve üyelerin Ahilik kurumuna güvenini ve bağlılığını artırmaktaydı.

4. Üç Günler Toplantısı: Kâhyalar kurulunun hazırladığı, yılda bir kez üç gün-üç gece olan bu toplantı 15 gün önceden duyurulurdu. Ahilerle birlikte toplantıya bilim adamları, din adamları, toplumun ileri gelenleri (muhtarlar, öğretmenler vb) davet edilir, memleketin yoksulları da gelirlerdi (Çağatay, 1981; Ekinci, 2001). Toplantıya davet edilenlerin kimliğine ve süreye bakıldığında, günümüzde çalıştay ve düşünce kuruluşlarının yaptığı toplantıları hatırlatmaktadır. Ancak Ahilerin üç-günler toplantısında vurgulanması gereken önemli bir nokta da yoksulların da bu toplantılara katılabilmeleridir. Toplumda görgü, bilgi, kültür artırma aracı olarak da değerlendirebileceğimiz üçgünler toplantısında, yoksullarda aynı ortamda yer almaktadır. Ahiler, sistemlerini toplumun her kesimini kucaklayan felsefe ile kurmuşlardır.

5. Olağanüstü Toplantı (Memleket Toplantısı): Gerektiği zaman yapılan toplantı; esnafın devleti de ilgilendiren sorunları olduğunda gerçekleşirdi. Toplantıya her esnafın üçer üstadı davet edilir ve kâhyalar kurulu ile durum değerlendirilirdi. Kâhya başı, alınan kararı temsilcileri aracılığıyla devletin ilgili makamına gönderir, Devlet (hükümet) ile anlaşma olursa toplantı biterdi. Aksi durumda ertesi günü memleket toplantısı yapılır, bu toplantıya kâhyalar, üstadlar, bilginler, toplumun ileri gelenleri, hakim ve müftü katılırdı. Bir sorun yaşıyorsa, çözülene kadar takip edilirdi (Çağatay, 1981; Ekinci, 2001). Böylece sorunları geçiştirmek yerine, kalitenin önemli bir unsuru olan sorunun kaynağında çözülmeye çalışılmaktaydı.

4- Gelişme/İyileştirme: KYS lerinin hepsinde sürekli iyileştirme kavramı bulunmakatdır. ISO 9001:2015 versiyonunda iyileştirme zaten “sürekli yapılması gereken bir çalışmadır,, mantığıyla sürekli iyileştirme kavramını sadece iyileştirme kavramıyla değiştirmiştir. İyileştirmeyi kurum kültürüne dönüştüren önemli kararlardan bazıları; paydaşların eğitimi, iyileştirme ekiplerinin kurulması, geri bildirimler ve gelişmenin sürekli izlenmesidir.

Türk kültüründe bilginin ve bilgili insanın önemi büyüktür. En üst yönetici bile olsa her konuda alimin ayağına gider. Kutadgu Bilig de Yusuf Has Hacıp, insan olmak için ya öğretmek yada öğrenmek gerektiğini (Yazıcıoğlu, 2010) ve mutlaka bilgili ve bilge insandan öğrenmek gerektiğini bildirir (Başer, 2011). Ahilikte her kademedede çalışana mesleki ve genel eğitim bir bütün olarak uygulanırdı (Ekinci, 1990). Meslek ahlakı eğitimin en önemli parçasıydı ve görerek, yaşararak öğrenilirdi. Eğitim bir gelişme aracıydı ve beşikte başlar mezara kadar devam ederdi.

Mesleki eğitim işyerinde uygulamalı verilirdi. Usta çırağına (öğrencisine) işinin bütün inceliklerini ve sırlarını öğretmek zorunda idi . Yaklaşık 10 yaşında yamaklık ile başlayan eğitim süreci, 12 yaşında çıraklık ile devam ederdi (Ekinci, 2001; Şimşek 2001). 1001 gün süren (kuyumculuk gibi zor işlerde 20 yıl olurdu) eğitim sonucunda “*kalfayol kardeşi-*” olunurdu (Ekinci 1990; Ekinci, 2001; Şimşek, 2002). Kalfalık üç yıllık eğitim sonunda sınav ile kazanılır, törenle usta olunurdu (Ekinci, 1990; Ekinci, 2001; Şimşek, 2002).

Sürekli gelişmeyi sağlayan bir başka unsur da geri bildirimleridir. Ahilik sisteminde geri bildirim sistemi kurulmuş ve toplum bu konuda bilinçlendirilmiştir. Geri bildirimler zamanın padişahına bile yapılabilmektedir. Yukarıda geçen Başbakanlık Devlet Arşivinde yer alan 1676 yılına ait bir belge buna örnektir.

Ahilik kültüründe sürekli gelişmeyi sağlayan diğer etmenler sistematik toplantılar ve sürekli iyileştirme ekipleridir. Karatop v.dğr. (2011)’e göre; “Ahilik kültüründe bulunan ve sadece iş hayatında değil aynı zamanda sosyal hayatta da sıkça kullanılan “İmece” sistemi TKY deki kalite çemberlerinin farklı bir şeklidir. Kalite çemberlerinde olduğu gibi tamamen gönüllülük esasına dayanan ve kendi içinde bir siste-

matığı olan imece, halen Anadolu’da sorun önlemek için kullanılmaktadır. Anadolu’da bir sorunu oluşmadan çözmek için gönüllü olarak bir araya gelinir, yardımlaşılır, sinerji oluşturularak kısa sürede sorun çözümlenir. Örneğin, kışa girerken hazırlık için gıdaların üretilmesi, düğün yemeklerinin pişirilmesi, tarladan harmanın kaldırılması sırasında bir lider işleri organize eder, beceri ve yeteneğe göre iş dağılımı yaparak işin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlar. Görevler dağıtılırken lider o işi en iyi kimin yaptığını bilir ve ona göre işi paylaşır. Böylelikle sırayla herkesin sorunu çözümlenir. İmece aynı zamanda bir şölendir. Gençler ve çocuklar da ebeveynlerine yardımcı olacak şekilde işe dahil edilirlerdi”.

Toplumun ihtiyaç duyduğu medenî, yapısal, kültürel seviyeyi belirleyen ve düzenleyen yaren meclisleri (Erik, 2010), hem sürekli eğitim merkezi hem de sürekli iyileştirme ekibiydi. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere düzenli çalışmalar yapan bir orgnizasyondur (Er, 1988). Yarenler içinde buldukları yer ve zamanın şartlarına göre sorunları çözen ve çevresine yardımlarda bulunan bir iyileştirme ekibiydi. İmece, sorunları çözmek için kullanılan sistemin adı, bu sistemin içinde yer alan ekip üyelerine ise yaren adı verilirdi.

4. Türk Kalite Yönetim Sistemi

Sistemler ortaya çıktıkları toplulukların kültürlerini yansıtmaktadırlar. İngiliz antropolog Edward Burnett Taylor’a göre kültür, “bir toplum içinde doğan ve nesilden nesile aktarılan bir gelenekler bütünüdür. Kültür yaşamın devamı için bir dizi mekanizmadır” (Yazıcıoğlu, 2010, s. 13). Bir şirketin kurduğu sistem tabii olarak o kurumun kültürünü de içerir. Özveren de (1997) benzer şekilde kalite kavramının ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu saptamalardan hareketle TrKYS’de doğal olarak Türk kültürünü yansıtan ilkelere sahip olmalıdır.

Ahilik konusunda temel kabul edilen kaynaklar ve araştırmacıların değerlendirmeleri uzun incelemelerden geçirilmiş, kalite uzmanı gözüyle değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ve analizlerle yukarıdaki saptamalardan hareketle Türk Kalite Yönetim Sistemi ilkeleri on iki madde olarak önerilmiştir. Bunlar;

1. Gerçek insan merkezli yönetim
2. Ahlaki kurallar
3. Sinerjik yapı
4. Liyakat
5. Paylaşımçı yönetim
6. Dayanışma
7. Aidiyet
8. Değer katma ve israf önleme
9. Yaşam boyu eğitim
10. Bilgi yönetimi
11. Sürekli iyileştirme
12. Sınırsız topluma hizmet

Bu ilkeler tamamen Türk kültürü iş hayatına yansıtılarak ve Ahilik sistemi dikkate alınarak oluşturulmuştur.

5. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Sistemler kuran veya ilham veren bir sistem unvanına layık olan Ahilik, Türk Kalite anlayışını ortaya koymak için önemli bir kaynaktır. Üstelik Türk kalite anlayışının sistemsel yapısının, Ahilik teşkilatının kurumsallaştığı 13. yüzyılda kurulduğu söylenebilir. Dünyada 20. yüzyılda kalite yönetim sistemlerinin kurulmaya başladığı düşünülürse bu önemli bir tarihtir. Bu bakış açısıyla Ahilik sistemi incelenmiş ve kalite uzmanı gözüyle değerlendirilmiştir. Aynı zamanda kurulan sistemlere içinde bulunulan kültürlerin etkisi olduğundan, Türk kültürü kalite uzmanı gözüyle incelenmiştir. Sonuç olarak 12 maddelik Türk Kalite Yönetim Sistemi ilkeleri önerilmiştir. Bu çalışmada TrKYS felsefesi literatüre sunulmuştur.

Türk Kalite Yönetim Sisteminin mevcut diğer kalite yönetim sistemlerinden en büyük farkı insanın odak noktasında olması ve dolayısıyla insanı mutlu etmek için düzenlenmiş olan ahlak kurallarının ilk sırada yer almasıdır. Çağımız insanını yalnızlığa, mutsuzluğa, kendisiyle ve toplumuyla yabancılaşmaya iten sistemlerden çok farklı olarak gerçek insan odaklı ve insan ruhuna hitap etmesidir. TrKYS kalite yönetim sistemlerinin ruhunu oluşturmaktadır. TrKYS in diğer kalite yönetim

sistemlerinden en önemli farklarından biri de etik kurallara dikkat edilmesi ve bu kuralların sistemin içinde yer almasıdır.

Diğer kalite yönetim sistemlerinden TrKYS'in farklarından bir diğeri de eğitimlerin sadece meslek ile sınırlı olmayıp, çalışanın sosyal yaşamını da olumlu etkileyecek eğitimlerin meslek eğitimleri kadar sistematik olarak verilmesidir. Koşulsuz topluma hizmet felsefesi ile TrKYS aslında toplumun tüm katmanlarına nüfuz eden bir özellik taşımaktadır.

Organizasyonlarda çoğunlukla uygulanan yönetim sistemleri kalite, gıda güvenliği, bilgi güvenliği, çevre ve iş sağlığı ve güvenliği olarak sıralanabilir. Uygulanacak yönetim sisteminin seçimi, organizasyona sağladığı katma değere göredir (Kuru, v.dğr., 2012). TrKYS katma değeri yüksek ve diğer kalite yönetim sistemleri ile entegre uygulanabilir. Bu entegrasyon ile diğer kalite yönetim sistemlerine ruh verecek bu sistem, uygulamada verimliliği artırıcı sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Kaynaklar

- Başer, S. (2011). *Kutadgu Bilig'de kut ve töre*. İstanbul: İrfan Yay.
- Bodur, H. E. (1999). Ahilik ve Türk girişimcilik kültürünün oluşumuna katkıları. 2. *Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu* (ss. 58-70). Kırşehir.
- Ceylan, K. (2012). Ahilik, Türk-İslam Medeniyetinde Dünyevi ve Uhrevi Sistem. Kırşehir: T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kültür Yayınları sy:1.
- Çağatay, N. (1981). *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Çalışkan, Y., & İkiz, M. Lütfi (2001). *Kültür, Sanat ve Medeniyetimizde Ahilik*. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Doğan, H. (2006). *Ahilik ve Örtülü Bilgi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Notları*. (2013). İstanbul: KALDER.
- Ekinci, Y. (1993). *Ahilik* (4. baskı). Ankara: Sistem Ofset.
- Ekinci, Y. (2001). *Ahilik*. İstanbul: Talat Matbaası.
- Ekinci, Y. (2008). *Ahilik* (10. baskı). Ankara: Özgün Matbaacılık.
- Er, T. (1988). *Simav İlçesi ve Çevresi Yaren Teşkilatı*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Folklor Araştırma Dairesi Yayınları.
- Erarı, F. (1999). Ahilik ve Ahilik Kültürünün İktisadi Hayatımızdaki Anlam ve Önemi, II. *Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu* (ss. 117-124). Kırşehir.
- Erdem, Yasemin Tümer, & Yiğit, Halime (2010). *Bacıyân-ı Rum'dan Günümüze Türk Kadınının İktisadî Hayattaki Yeri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını No: 2010-69.
- Erik, Nazik (2010). *Toplumu Aydınlatanlar* İrşad. İstanbul: Esen Ofset.
- Erken, Veysel (1999). Ahi Teşkilatının Vizyonu. II. *Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu* (ss. 125-138). Kırşehir.
- Göçer, Kenan (2017a). Ahiliği Potlaç kültürü üzerinden yeniden düşünmek. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 37, 465-476.
- Göçer, Kenan (2017b). Melâmîliğin Türklerin iktisat zihniyeti üzerindeki uzun dönem etkisi. *Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi*, 115, 115-132.

- Günaydın, Y., & Turan (2015). *Ahilik Araştırmaları 1913-1932*. Türk Tarih Kurumu Yayınları, Afşaroğlu Matbaası.
- Harmancı, M. Esat, Göçer, Kenan (2016). “Sosyal ve Ekonomik Açıdan Fütüvvet İle İlgili Yazma Eserler Bibliyografyası”, *Uluslararası İslam Ekonomisi ve Finansı Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 71-106.
- Karatop, B., Karahan, A. Gül, & Kubat, Cemalettin. (2011). First application of total quality management in Ottoman Empire: Ahi organization. *7th Research/Expert Conference with International Participations “Quality 2011”*. Neum B&H.
- Köksal, Fatih. (2008). *Ahi Evran ve Ahilik*. Kırşehir: Kırşehir Valiliği Kültür Hizmeti Yayın No:5.
- Köksal, Mustafa. (2007). *Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü*. Ankara: Poyraz Matbaası.
- Kuru, Ayşegül, & Akın Besim (2012). Entegre yönetim sistemlerinde çok kriterli karar verme tekniklerinin kullanımına yönelik yaklaşımlar ve uygulamaları. *Öneri Dergisi*, 10 (38), 129-144.
- Özkan, Yılmaz. (2005). *Toplam Kalite*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Özveren, Mina. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Şeker, Mehmet. (1993). *İbn Batuta'ya Göre Anadolu'nun Sosyal-Kültürel ve İktisadi Hayatı İle Ahilik*. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Şimşek, Muhittin. (2002). *Ahilik: TKY ve Tarihte Bir Uygulaması*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- TSE ISO 9001:2015 Eğitim Notları, Ocak 2016.
- Türkdoğan, Orhan. (1996). *Türk tarihinin Sosyolojisi*. İstanbul: Turan Yayınları.
- Yazıcıoğlu, Önder. (2010). *Türklerin Kültür Tarihi*. İstanbul: Kalipso Yayınları.
- Yenersoy, Gönül (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları.
- TSE, <http://www.tse.org.tr/Turkish/standard/kanunname.asp>