



AHI TEŞKİLATINDA YÖNETİM FONKSİYONLARIYLA İLGİLİ UYGULAMALAR

*Ali ERBAŞI**

ÖZET

Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim, literatürde kabul görmüş beş yönetim fonksiyonudur. Henry Fayol tarafından 1925'te önerilen bu beş fonksiyon, hâlâ yönetimle ilgili çalışmalarda referans olarak kabul edilmektedir ve konuyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak 13. yüzyılda ortaya çıkan Ahilik felsefesinin yönetim anlayışını, yönetim fonksiyonları açısından bütünüyle irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmadaki amaç, beş yönetim fonksiyonunun Ahi teşkilatındaki uygulama örneklerini incelemektir. Araştırmanın sonucunda beş yönetim fonksiyonunun her birinin Ahi teşkilatlanmasında kullanıldığı görülmüştür. Ahilikteki yönetim fonksiyonlarına ilişkin uygulama örneklerinin işletmecilik bakış açısıyla sorgulanması, yönetim literatürüne anlamlı katkılar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ahi teşkilatı, yönetim fonksiyonları, işletmecilik, Türk tarihi.

THE APPLICATIONS RELATED MANAGEMENT FUNCTIONS IN AKHI ORGANIZATION

ABSTRACT

Planning, organizing, leading, coordination and control are the five management functions recognized in the literature. These five functions that are proposed by Henry Fayol in 1925 are still considered as a reference at the administrative work and many studies have been produced related this subject. But it haven't found a study that examining entirely for management functions Akhism philosophy's management approach emerged in 13rd century. The purpose of this research is to examine the five management functions's example of application in Akhi organization. As a result of the research it has identified that each of the five management functions were used in Akhi organization. Questioning to example of application related management functions in Akhism with a view to business administration provides a significant contribution to management literature.

Key Words: Akhi organization, management functions, business administration, Turkish history.

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu. El-mek: aerbasi@selcuk.edu.tr

1. Giriş

İşletme yönetiminde fonksiyon kavramıyla, yöneticilerin yerine getirmek zorunda oldukları görevler ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik 2008, 132). Yönetim sürecinde yerine getirilen faaliyetlerin ayrı başlıklar altında incelenmesiyle de yönetim fonksiyonları ortaya çıkmıştır. Yönetim sürecinde yerine getirilen yüzlerce faaliyet, birkaç temel başlık altında toplanmakta ve bu başlıkların her biri bir yönetim fonksiyonu olarak incelenmektedir (Öz 1998, 120). Yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda bilim adamları arasında kesin bir görüş birliği yoktur. Kullanılan yönetim fonksiyonlarına ilişkin unsurlar, yazarın konuya olan bakış açısına göre farklılaşmaktadır.

Yönetim olgusunu bir “süreç” olarak gören ilk yönetim bilimci olarak bilinen Henry Fayol, yönetimin fonksiyonlarını planlama, örgütleme (organizasyon), yöneltme (emir-kumanda, yön verme), koordinasyon (eşgüdümleme) ve denetim (kontrol) olarak beş başlık altında toplamıştır (Savi 2009, 167; Turner ve Keegan 1999, 298). Geniş bir araştırmacı kitlesi de (Kerzner 2009, 5; Şimşek 2007, 215; Şimşek ve Çelik 2009, 25; Genç 2008, 59; Aktepe 2009, 110-111; Uygur 2010, 89) Fayol’un bu sınıflandırmasını esas alarak çalışmalarını yapmışlardır. Miner’in 1983 ve 1986 yılları arasında 21 yayınlanmış kitap üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, 17 kitap Fayol’un en az dört yönetim fonksiyonunu çalışmalarında kullanmışlardır. Üç kitap, üç fonksiyonu esas almıştır (Carroll ve Gillen 1987, 38).

Literatürde yapılan yayınlar incelendiğinde, kimi yazarların koordinasyon fonksiyonunu ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak benimsemediği görülmektedir (Carroll ve Gillen 1987, 38). Temel gerekçeleri ise, koordinasyon fonksiyonunun diğer tüm fonksiyonların bünyesinde yer aldığıdır (Dinçer ve Fidan 2009, 152). Örneğin Daft ve Marcic (2006, 7) ve Beijerse (1999, 98) yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme olarak ele almışlardır.

Yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda farklı kavramlar zikreden akademisyenler de bulunmaktadır. Örneğin Steiner (1979, 4) yönetim fonksiyonları olarak planlama, örgütleme, yöneltme, motive etme ve denetleme sınıflandırmasını kullanmaktadır. Fottler (1981, 4) aynı sınıflandırmayı dört başlık altında ele almakta, yöneltme ve motive etme fonksiyonlarını birlikte değerlendirmektedir. Cemalcılar ve arkadaşları (1985, 99) yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme ve denetim olarak ele alırken; Dinçer ve Fidan (2009, 152) planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak kabul etmişlerdir. Lorenzana (1998, 6) çalışmasında planlama, örgütleme, kadrolama, motive etme ve denetleme fonksiyonlarını esas almıştır. Öz (1998, 120-121) çalışmasında yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim, karar verme, personel olarak sınıflandırmıştır. Johnson ve diğerleri (1964, 373) planlama, örgütleme, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarından bahsetmektedir. Bazı yazarlar ise (Negandhi ve Estafen 1965, 311; Akdemir 2006, 137) bu fonksiyonları planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetleme olarak tanımlamıştır.

Kimi yazarlar, Fayol’un belirlediği beş fonksiyonu geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Fayol’un yönetim fonksiyonlarına ilişkin görüşlerine bu anlamdaki katkılardan birini Gulick yapmıştır. Gulick 1936 yılında hazırladığı bir raporda ve 1937 yılında Urwick ile birlikte yapmış oldukları bir çalışmada, yönetim fonksiyonları olarak POSDCORB ifadesini kullanmışlardır. Bu kapsamda yedi işlevden söz eden Gulick, yönetim fonksiyonlarını İngilizce baş harflerinin karşılıkları olan planlama, örgütleme, personel yönetimi, yönlendirme, eşgüdüm, raporlama ve bütçeleme olarak kabul etmiştir (Leblebici 2008, 112). Kimi yazarlar ise, Fayol’un beş yönetim fonksiyonunu kullanmak yerine yönetim profili çizmeye yönelik çalışmışlardır. Örneğin Henry Mintzberg üç tane kişiler arası ilişki rolü, üç tane formal olmayan rol ve dört tane karar verici rol belirlemiştir. John Kotter ise yönetim fonksiyonları olarak 15 özellik sıralamıştır (Luthans 1988, 127).

Turkish Studies

Akademisyenler, yönetim fonksiyonlarıyla ilgili farklı kavramlar kullansalar bile, bunların içerikleri incelendiğinde Fayol'un önerdiği fonksiyonların temel alındığı ve aynı bakış açılarının olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle Fayol'un yapmış olduğu yönetim fonksiyonlarına ilişkin sınıflandırmayla ilgili kapsam fazla bir değişikliğe uğramamıştır. Çalışmada yönetim fonksiyonlarının Fayol'un öne sürdüğü gibi planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak ele alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

2. Ahi Teşkilatında Yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Uygulamalar

Sosyal, ekonomik ve kültürel hayatta yeni bir yaşam şekline geçiş, oldukça önemli ve köklü değişiklikleri beraberinde getirmektedir. 11. yüzyılda Selçuklular döneminde yerleşik hayat tarzına yabancı olan ve bu şekilde yaşayanlara “tembel” anlamına gelen “yatuk” diye hitap eden Türkler, Anadolu'ya gelmişlerdir (Poyraz 1996, 140). Türkler Anadolu'ya geldiklerinde, Doğu Roma'nın Anadolu üzerinde hâkimiyeti zayıflamış olup Anadolu'da yaşayan halkın can güvenliği sağlanamaz durumda ve ağır vergiler altında inleyen gayri memnun bir kitlenin varlığı bilinmektedir (Kolbaşı 2005, 59). Bu dönemlerde Anadolu'ya gelip yerleşik hayat tarzını benimseyen Türkler için, esnaf ve sanatkârların önemi ön plana çıkmıştır. Ayrıca Türklerin askerî güçlerinin yanı sıra ekonomik dengeyi sağlayıp bu alanda da etkili olmaları gerekiyordu. Bunun için önce ticaret ve sanatı geliştirip kalite ve fiyat kontrolünü etkin olarak sağlamaları şarttı (Gökbel 2004, 413). Ancak, Türkler Anadolu'daki şehirlere yerleşirken bu bölgede el sanatları ve ticaret, özellikle Bizans'ın geliştirdiği Rum ve Ermenilerin tekelindeydi. Asya'dan gelme sanatkâr ve tüccar Türklerin, yerli tüccar ve sanatkârlar karşısında tutunabilmeleri, onlarla yarışabilmeleri, yalnızca aralarında bir teşkilat kurarak dayanışma sağlamaları, bu yolla iyi, sağlam ve standart mal yapıp satmaları ile mümkün olabilirdi. Ahi Birlikleri, bu şartların tabii bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Çağatay 1974, 59).

Çalışmanın bu bölümünde, Fayol'un öne sürdüğü beş yönetim fonksiyonuna ilişkin Ahi teşkilatındaki uygulama örnekleri incelenmiştir. Her bir yönetim fonksiyonunun Ahi teşkilatındaki uygulama örnekleri ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

2.1. Ahi Teşkilatında Planlama

Ahi teşkilatında hammadde temini, bölüşümü, kullanımı ve üretimin her evresi belli kural ve yöntemlere bağlanmıştır (Çağatay 1981, 111-112). Her ahi belirli kalite ve miktarda mal kullanmakta, belirli üretim tekniklerine bağlı kalarak üretim yapmakta ve imal ettiği eşyayı belirli fiyata satmaktaydı (Burak ve Özçelik 2004, 203). Teşkilatta ihtiyaca göre planlama esastı. İhtiyacın azaldığı zamanlarda üretimi sınırlandıran teşkilat, kendi prensiplerine uygun olarak ihtiyacı arttırdığı zamanlarda üretimi de artırmak için tedbir almaktaydı (Ekinci 1991, 105). Üretimdeki sınırlandırmaların temel amacı, ihtiyaçtaki azalmanın yanı sıra emeğin ve üretimin değerini bulmasıydı (Şimşek 2002, 180-181). Örneğin debbağ (derici) esnafları meşin ve özellikle sahtiyan (işlenmiş deri) üretiminde bütün Avrupa'da çok aranan ve benzeri yapılamayan mamulleri ile ün yapmışlardır. Debbağ esnafları, Avrupa'da karşılıklarına çıkarılan korumacı gümrük duvarlarını aşarak ihracat yapabilmişler ve özellikle de sarı ve kırmızı deride rakipsiz kalmayı başarmışlardır. Batıya ihracatı 15. yüzyıla kadar giden bu ürünlerde dış talep o kadar aşırı olmuştur ki, devlet iç pazar ihtiyacını karşılayabilmek için ihracatta miktar kısıtlamasına ve hatta zaman zaman tümü ile yasaklamalara başvurmak zorunda kalmıştır (Bayraktar 1984, 130). Ahi teşkilatında üretilecek miktarın önceden planlanması ve zaman zaman sınırlandırmaların yapılması, üretime ilişkin kapsamlı bir planlama sürecini temsil etmektedir.

Ahi teşkilatında işyeri sayısı da belirli bir plan dahilindeydi. İşyeri açabilmek için meslekte yetişmiş olmak ve sırasıyla çırak, kalfa ve usta mertebelerine ulaşmış olmak gerekmekteydi. Usta

olduktan sonra da ancak müsait bir yer varsa dükkân açılmasına izin verilirdi. Çünkü halkın ihtiyacına göre işyeri planlaması yapılırdı (Şimşek 2002, 188).

Ahi teşkilatında yer alan her birlik, üyelerinin ürettiği malın standardına göre fiyatlarını tespit ederdi. Örneğin bir ayakkabı alan insan, ödediği fiyata göre bunu ne kadar süre giyebileceğini bilirdi. Belirtilen zamandan önce, ayakkabı kullanılamaz hale gelirse, ayakkabıyı aldığı sanatkâra götürerek parasını geri alırdı (Ekinci 1991, 70). Ayakkabının dahi ne kadar süreyle giyilebileceğinin planlandığı Ahi teşkilatında, fiyat ve nitelik açısından da standartların dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Ayrıca Ahi teşkilatlanmasında personel tedarikinden denetim prosedürlerine kadar her alanda planlama uygulamalarının var olduğunu söyleyebiliriz.

2.2. Ahi Teşkilatında Örgütlenme

Ahi teşkilatının örgüt yapısına teşkilatın genel yapısı ve teşkilatta yer alan işletmelerin yapısı olmak üzere iki açıdan bakılabilir. Teşkilatın genel yapısı açısından bakıldığında, kapsamlı bir örgüt şemasıyla karşılaşmaktayız. “Ahi teşkilatına bağlı bütün merkezlerdeki Ahi Babalarının atanma ve azilleri, Kırşehir’deki Şeyh’ül-mesayih adı verilen Ahi Teşkilatı Başkanı tarafından tasdik edilerek gerçekleştirilirdi” (Köksal 2007, 110). Başka bir deyişle teşkilatın başında Kırşehir’de bulunan Ahi Şeyhi vardı. Yaşadığı dönemde Ahi Şeyhi Ahi Evran’dı. Ahi Şeyhi’nin hemen altında ve ona bağlı, her ildeki çeşitli meslek gruplarına ait bütün Ahilerin lideri olan Ahi Baba vardı (Kayseri Ahi Babası, Konya Ahi Babası gibi). Ahi Baba’ya bağlı her ildeki bir meslek grubunun lideri olan Ahi bulunurdu. Ahi’nin yardımcısı ve esnafla arasındaki inzibatı sağlayan görevliye ise yiğitbaşı (server) denirdi (Köksal 2007, 123). Bunlar teşkilatın yönetenler grubunu oluşturmaktaydı. Teşkilatın bir de yönetilenler grubu bulunmaktaydı. Bunlar ise işyerlerinde çalışan yamak, çırak, kalfa ve ustadan oluşmaktaydı.

Ahi teşkilatının ilk devirlerindeki yönetim yapısı, tümüyle derecelendirmeye tabi tutulursa dokuz dereceli bir sistemle karşılaşmaktadır. Sırasıyla yiğit, yamak, çırak, kalfa, usta, nakip, halife, şeyh, şeyh’ül-mesayih dereceleri bulunmaktaydı (Özaydın 2004, 697). Ahilik yönetim yapısında zaman zaman birtakım değişiklikler olmuştur. Bu yapısal değişikliklerden sonra yönetimden bazı kademeler çıkarılmış ve seçimle yönetici tayin edilme şekli benimsenmiştir. Yeni ortaya çıkan dereceler sırasıyla yiğitbaşı, kethüda, nakip ve şeyh olmuştur (Erken 2008, 80).

Ahi teşkilatı, Anadolu’ya yerleşmek için gelenlere zaviye adı verilen geçici yerleşim yerleri kurmuş ve buraların etrafında yeni evler inşa ederek aynı meslek gruplarına mensup olan esnaf ve sanatkârları da bir bölgede toplayarak yeni işyerleri açmışlardır. Böylece yeni kurulan yerleşim yerlerinde ilk sanayi siteleri de kurulmuş oluyordu (Köksal 2007, 109). Çalışanlar, bağlı buldukları mesleğe ait zaviyenin tabii üyesiydiler. Büyük merkezlerde her sanat kolunun birkaç zaviyesi olabildiği gibi, küçük yerlerde bütün sanatkârların tek bir zaviyede toplandığı görülmektedir (Şimşek 2002, 26). İbn-i Batuta’nın seyahatnamesinde Ahi zaviyelerinin ulaşım zorluğu yaşanan dağlık bölgelerde dahi Anadolu’nun en ücra köşelerinde bulunduğu belirtilmektedir (Köksal 2007, 209).

Ahi yapılanmasında, genellikle her esnafın kendi adıyla anılan bir çarşısı bulunmaktaydı. Bedestan, arasta veya uzun çarşı denilen bu işyerlerinde aynı meslek kolunda çalışanlar bir arada bulunurlardı. Çarşının uygun bir yerinde ve büyük bir dükkânın üzerinde birlik idare kurulunun ve başkanının çalışacağı iki oda bulunurdu. Berber, fırıncı, nalbant gibi herkesin her zaman ihtiyaç duyacağı esnafa her çarşıda dükkân açma izni verilirdi (Şimşek 2002, 27). Ahilik sisteminde belirli mal ve hizmetleri üreten ve sunan işletmeler, aynı çarşıda ya da yakın yerlerde faaliyetlerde bulunurlardı. Aynı yerde faaliyette bulunma, rekabeti ve tüketiciye istediği malı daha ucuza sunabilme imkânlarını beraberinde getirmekteydi (Köksal 2006, 106). Ahi Evran, öncelikle Kayseri’de kendisi bir deri imalathanesi kurmuş ve ardından bütün dericileri ve diğer sanatkârları

içine alan devrin en büyük sanayi sitesini kurmuştur. Her sanat dalındaki birliklerin bir araya toplandığı bu siteler, Anadolu'nun diğer şehirlerine de hızla yayılmıştır. Ahi Evran sanayi sitelerini takiben aynı meslekte faaliyet gösteren esnaflardan meydana gelen çarşılar ve hanların kurulmasına öncülük etmiştir (Acar 2004, 10).

Ahi teşkilatının organizasyon yapısında önemli yer tutan çarşıların problemleri, yerinden yönetim anlayışıyla çözülmekteydi. Çözülmemeyen problemler, merkezi otoriteye aktarılmıştı. Ahi örgütlerinin yönetim kurulunda "İdare Heyeti" vardı. İdare heyeti seçimle iş başına getirilen diğer örgüt kademelerindeki yöneticilerle beraber alanında olgunlaşmış nitelikli üyelerden oluşurdu. Üyelerle ilgili alınmış kararları ve üyeleri ilgilendiren gelişmeleri inceler ve gerekli önlemleri almaya çalışırdı (Erden 2004, 387).

Ahi Evran'ın eşi Fatma Bacı, sosyal tarihimizde "Bacıyan-ı Rum" adıyla anılan bir teşkilatlandırma ile kadın gücünü iktisadi hayata dahil etmiştir. Nitekim kadınların ürettiklerini sattıkları pazarlar oluşmuş ve bunlara bedestenlerde özel yer verilmiştir. Bu yerlere de "Kadınlar Pazarı" denmiştir (Özdamarlar 2004, 718).

Ahi teşkilatında kullanılan çeşitli simgeler vardı. Örneğin yorgancılardan simgesi atlas yorgan, nalbantların gümüş nal, ayakkabıcıların zarif bir patik, berberlerin küçük bronz leğen, şekerçilerin yıldızlı şeker külahı, çiftçilerin bir demet başaktı. Ahilikte her esnafın bir davetçisi, çeşmecisi, bekçisi ve duacısı, büyük bir sancağı ve sancaktarı da vardı (Akkuş 2004, 34).

Ahi teşkilatında yer alan işletmelerin örgüt yapısına bakıldığında ise; yamak, çırak, kalfa ve usta yapılanmasıyla karşılaşmaktadır. "Ahilik sisteminde, bir gencin Ahiliğe kabulüne çok önem verilirdi. Çırağına talip olan kişide aranan vasıflar hususunda titiz davranılır, uzun bir tetkik ve takibe tabi tutulurdu. Teşkilata girmek isteyen ahlak ve terbiyesi üzerine yapılan incelemeler olumlu olursa durum zaviyede görüşülür, uygun bulunursa kişi üyeliğe kabul edilirdi" (Şimşek 2002, 166). Çırak olmak isteyen aday, önce ustalık belgesine sahip bir ustanın yanında yardımcı eleman (yamak) olarak eğitimine başlardı. Bu aşamada, meslekte ilerlemiş iki kişiyi kendisine "Yol Kardeşi" olarak seçmek zorundaydı (Köksal 2007, 168). Yamak, işyerinde ayak işlerini yapan yardımcı durumundadır. Bir ücret almaz ve 2 yıl çalışırdı. Yamaklık, çırağına geçiş için bir deneme süresi gibi kabul edilirdi. Bu çalışma sırasında ustası, işine bağlılığını, ahlakını, becerikliliğini sınar ve çırağına yükseltilmeye layık olup olmadığına karar verirdi (Burak ve Özçelik 2004, 204). Yamaklık ve sonrasında çıraklık dönemini tamamlayan kişi, ustanın teklifi ve sanat birliğinin tasdiki ile kalfalığa terfi ettirilirdi. Çıraklık dönemindeki eğitimin süresi ve şekli işkoluna göre değişkenlik gösterdiği için meslek branşı dikkate alınarak düzenleniyordu. Aday öğrencilerin çıraklıktan kalfalığa, kalfalıktan ustalığa yükselmelerinde mutlaka bir tören yapılırdı. O işyerinin ustası, bağlı olduğu Ahi Birliğinden çırağın ve kalfanın hizmet içinde yükselme töreni için izin talep edilip alındıktan sonra o iş kolunun birlik başkanlığı tarafından tören hazırlıkları tamamlanırdı. Kurulmuş olan heyet, eğitimini tamamlayan çırak veya kalfanın eğitim süresince o güne kadar ürettikleri ürünlerden örnekler alarak onların işçiliğini inceledikten sonra çırak veya kalfanın ahlaki değerlerine, dürüstlüğüne, ürettiği malın kalitesine olumlu kanaat getirirse onları bir üst makama terfi ettirirdi. Üst makama terfi merasimine "Şed Kuşatma Töreni (Diploma Merasimi)" adı verilirdi (Köksal 2007, 171-172). Ahi geleneğinde bir ustanın dükkân açabilmesi için öncelikle çırak, kalfa ve usta eğitimine tabi tutulması şartı aranıyordu. Meslek eğitiminde başarılı olup bir heyet huzurunda ustalık beratını alan usta, bağlı olduğu Ahi Birliğinden dükkân açma izni alabiliyordu (Köksal 2007, 198).

2.3 Ahi Teşkilatında Yönelme

Ahilikte mesleki ve ahlaki kurallara uyularak yapılan üretimin çıktısı daha iyi, kullanışlı ve dayanıklı üretilinceye kadar usta, kalfa ve çırak hep birlikte uğraşırlardı. Üretim sırasında çırağın

veya kalfanın olabilecek herhangi bir hatası, hemen işyeri ustasına bildirilir ve yapılan hata derhal giderilirdi (Köksal 2007, 42-43). Böylece Ahilikte, ustanın çalışanları işbirlikçi bir yönetim anlayışına doğru yönelttiğini söyleyebiliriz.

Osmanlılar zamanında Anadolu'da halkın ekonomik hayatının düzenlenmesinde büyük rol oynayan zaviyelerde, akşam işlerini bitirdikten sonra üyesi oldukları zaviyelere gelen sanatkârlar, işyerlerindeki üretimin daha verimli, daha ucuz maliyetli ancak kaliteden taviz vermeden ve mümkün olduğu kadar daha nasıl ucuz ve kaliteli yapılabileceğini tartışırlardı. Sonuçta ortaya çıkan ortak fikir ve usuller uygulamaya konulurdu (Cora 1990, 30). Bu açıdan bakıldığında Ahi birliklerinde esnaf ve sanatkârlar, zaviyelerde üretimin ve süreçlerin daha iyi olabilmesi için yönlendirilmişlerdir. Dolayısıyla Ahi teşkilatında yöneltme fonksiyonu, özellikle zaviyeler aracılığıyla yerine getirilmiştir.

Ahilikte mesleğe ve sanata ait bütün işler yönetilir, ihtilaflar çözülür ve devletle esnaf arasında ilişki düzenlenirdi. Yine teşkilat tarafından ücretlerin tayin edilmesi, mal cinslerinin ve fiyatlarının tespiti (Bayar 2004, 131), üyeleri açısından yönetimin yöneltme fonksiyonunu ifade etmektedir.

Ahi teşkilatında çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için sürekli eğitime tabi tutulmaları sağlanmıştır. Ahilikte işbaşı ve iş dışı eğitimi olmak üzere iki farklı eğitim bulunmaktaydı. İş dışında eğitim zaviyelerde verilirken işbaşıda eğitim ustalar tarafından kalfa ve çıraklara verilir. Bu durum, Ahi teşkilatında çalışanların nasıl yöneltildiğini farklı bir boyutta açıklamaktadır.

2.4 Ahi Teşkilatında Koordinasyon

Ahi teşkilatında birliğe üye işletmelerin uygulamaları arasındaki koordinasyona büyük önem verilmiştir. Üye işletmelerin üretimden pazarlamaya kadar tüm fonksiyonlarına ilişkin süreçlerinin koordineli şekilde yürütülmesine gayret gösterilmiştir.

Ahi teşkilatında zaviyeler, koordinasyon fonksiyonuna da hizmet etmiştir. Zaviyeler, teşkilata bağlı her birliğe eğitim ve eğlence hizmeti sunan bir sosyal tesis özelliği taşımaktaydı. Bu esnaf birlikleri o mesleğe ait tüm işleri öğretir, mensupları arasındaki ihtilafları halleder, esnafla devlet arasındaki ilişkileri düzenlerdi. Bu birlikler ürünlerin kalitesi, ücretler, fiyatlar, çalışma şartları vb. konularda düzenleme yapardı (Solak 2006, 77). Bu kapsamda zaviyelerin, üye işletmeler arasındaki koordinasyona yönelik de önemli bir rol üstlendiğini görmekteyiz.

Ahi teşkilatında, örgütün ortak yaşantısına yön veren bir çok tören olduğu görülmektedir. Bunların başında çıraklık, kalfalık, ustalık ve şed kuşanma törenleri gelir. Dinlendirici, eğitici ve öğretici özellikleri olan bu törenler örgüt felsefesini göze, kulağa, kalbe ve ruha hitap edecek biçimde şekillendiren gösterilerdir (Cora 2006, 53). Bunun yanı sıra Ahi teşkilatında ziyafet toplantısı (olağan yıllık toplantı), üç günler toplantısı (yıllık genel toplantı) ve olağanüstü toplantı (memleket toplantısı) gibi çeşitli toplantılar düzenlenmekteydi (Akkuş 2004, 36). Örneğin yılda bir kez düzenli olarak yıllık toplantı düzenlenmekteydi. Bu toplantılarda memleketin her yerindeki esnaf ve sanatkârların tümünün yılın belli bir gününde eğlence yerine gidip eğlenmesi geleneksel bir töre haline getirilmişti (Solak 2006, 79). Ahi teşkilatlanmasında bu toplantıların, üyelerin koordinasyonu için yapıldığını söyleyebiliriz.

Kırşehir'de postnişin olan Ahi Evran vekilleri, en uzak Türk illerindeki esnafın bile kendi başına seçecekleri Ahi baba seçimine giderler, merasim ve seçim bunların başkanlığında yapılır (Ülgen 2004, 966). Bu durum, Ahi teşkilatında koordinasyona verilen önemi başka bir boyutuyla ortaya koymaktadır.

Turkish Studies

Ahi Evran, kendi meslek dalı olan debbağlıktan başka 32 çeşit esnaf ve sanatkâr kuruluşunun liderliğini de yapmıştır (Köksal 2007, 145). Ahi Evran'ın bizzat 32 meslek dalının piri olarak teşkilatlanmanın tepesinde koordinasyonu sağlaması ve geniş bir örgüt yapılanmasının varlığı, yönetimin koordinasyon fonksiyonunun etkili bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5 Ahi Teşkilatında Denetim

Ahi teşkilatında uygulanan denetim fonksiyonunu, iç ve dış denetim olarak iki şekilde incelemek mümkündür. İç denetim fonksiyonuyla Ahilik, üye işyerlerinde çalışan işçilerin üretime ve diğer konulara ilişkin kontrolünü sağlamaya çalışmıştır. Çırağın “Ahi kardeşi” olan ustanın dışında aynı meslekle uğraşan iki kalfayı da yol kardeşliğine seçmesi gerekmektedir. Çırak, zaviye reisinin izninden sonra bu üç sanatkârın gözetimi altında çalışmaya başlardı (Ekinci 1991, 35). Ayrıca ustanın, çocuğu gibi gördüğü kalfayı ve çırağı yetiştirmesi ve onun her türlü hatasından sorumlu olması (Ekinci 1991, 12), işletmelerin kendi içlerinde bir otokontrol sistemi oluşturduklarını göstermektedir.

Ahi teşkilatında dış denetim fonksiyonuyla, tüm esnaf grupları için çeşitli üretim standartları getirilmiştir. Akkuş (2004, 31-32) çalışmasında, 1630 yılı öncesine ait bir vesikadan konuyla ilgili şu aktarımı yapmaktadır: Ekmekçiler, işledikleri ekmeğin kara ve çiğ olmamasına ve tartısının eksik olmamasına dikkat etmelidir. Et bulamayan kasaplara hapis cezası verilmektedir. Aşçıların yaptıkları yemekler çiğ olmayacak, tuzu orta ve temiz olacak ve kalaysız kazan kullanacaklardır. Pazar yerinin dışında ticaret yapılmayacak ve pazarda sebze ve meyvelerin iyisi üste dizilmeyecek, bunu yapanlar cezalandırılacaktır. Değirmende sıraya dikkat edilecek ve gelen buğdayın emniyeti sağlanacaktır. Yoğurtçu, terzi, ipekçi, derici, kuyumcu, oduncu, tıp hizmetleri vb. tüm alanlarda çeşitli kriterler konulmuştur.

Ahi teşkilatında dış denetimi örneklendiren bir başka önemli konu da, rutin esnaf denetimleriydi. Ahi Evran'ın olmadığı dönemlerde esnafı yiğitbaşı denetler, gerekli tetkiki yaptırdıktan sonra olumsuz bir durumla karşılaşırsa dükkân kilitlenirdi. Ahi baba veya yiğitbaşı her fırsatta esnafı gezer, yapılan işlerin temizliğini ve sağlamlığını kontrol ederdi. Hata yapan esnafın sağ ayağındaki pabucu, işyerinin damına atılırdı. Herkes, “Bugün falan ustanın pabucu dama atıldı” derdi. Bu sözler o ustanın kalitesiz mal ürettiği manasına gelirdi. Müşterinin de zararı ödenirdi. Günümüzde kullanılan “pabucun dama atılması” deyiimi buradan gelmektedir (Ekinci 1991, 23).

Ahilikte üretime ilişkin temel amaç, müşteri tarafından talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak istek ve ihtiyaçların karşılanmasıdır. Kayıt altına alınan bazı tarihi belgelerden de anlaşılacağı üzere Ahi Birlikleri, hangi üründen ne kadar üretileceğini müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlemiştir. Ahi Baba, pazarlarda yaptığı çeşitli tetkiklerle tüketicinin ne tür, ne miktarda, hangi kalitede ürün talep ettiğini tespit ederdi. Tespitlerine ait sonuçları da Ahi zaviyelerine taşıyarak müşterilerin taleplerini toplantıya katılan bütün esnafa duyururdu. Bu toplantılarda esnaf da kendilerinin müşterilerle yaptıkları birebir görüşmelerden elde ettikleri bilgileri açıklardı. Sonuçta Ahi Baba'nın ve esnafın görüşleri birlikte tartışılırdı. Alınan ortak kararlar, gelen yeni bilgiler ve meydana çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli güncellenirdi. Böylece Ahi Birlikleri, tüketiciler adına esnafı dış denetime tabi tutmuş oluyordu (Köksal 2007, 38-39).

Ahilikteki denetim olgusunun, üretim standartlarına da yansıdığını görmekteyiz. Her Ahi, üretim sürecinde belirli kalitedeki hammaddeyi kullanmak ve üretimini standartların altına düşürmeden gerçekleştirmek zorundaydı. Bu konuda değişik usullere başvurmak affedilmez bir hata olarak nitelendirilirdi. Belirli bir kalite standardının altına düşmek, ahlaki ve vicdani açıdan doğru kabul edilmemekte ve böyle davranan kişiler “yolsuz” ilan edilmekteydi. Yolsuz ilan edilme,

bir esnaf için ağır ve yüz kızartıcı bir suçtu. Yolsuz ilan edilen kişi, sanatı için gerekli olan hammaddeyi piyasadan alamaz, kimse ona mal satmaz, ürettiği ürünü piyasaya süremezdi. Kahvelere kabul edilmez, toplantı yerlerine giremez, kısacası herkes onunla irtibatını keser, kişi bir nevi sosyal tecride tabi tutulurdu (Köksal 2006, 104-105). Ayrıca ikazlara aldırılmayıp kalitesiz üretime devam edenlerin işyerlerinin kapatılması, daha da ileri gittiği takdirde esnafıktan ihracına kadar kararlar alınabiliyordu. Üretimde kalite kontrolüne önem verildiği gibi hizmetlerde de vasıflı bir işçilik aranmaktaydı (Cora 1990, 45). Ahi teşkilatında esnaflara dükkân kapatmak, müşterinin masraflarını karşılatmak, bağlı olduğu Ahi Birliğince yapılan hammadde dağıtımından mahrum bırakmak, ürün satışlarından hisse ayırmamak, kabahati olan esnafa selam vermemek, hiç yardım etmemek gibi cezalar verilmiştir (Köksal 2007, 40). Örneğin üretilen mal ve hizmette standartların altına düşülmesi, sahte mal üretilerek gerçeğiymiş gibi piyasaya sürülmesi ve yapılan ikazların dikkate alınmaması gibi suçların cezası işyerinin kapatılmasıydı (Erden 2004, 394).

Ahiliğin oluşturduğu denetim mekanizmasında taraflara dava açma hakkı da tanınmıştır. Yiğitbaşı, kendisine yapılan şikâyeti önce yetki açısından inceler, eğer daha üst makamlarca karara bağlanması gereken bir davaysa, davayı esnaf şeyhine arz ederdi. Yiğitbaşı, kendisinin karar verebileceği davalar için esnaf mahfeli azasını toplar, onlarla konuyu irdeler ve karar verirdi. Mahfelde esnaf şeyhi ve Ahi Baba Vekili de hazır iseler, yiğitbaşı onların fikirlerini alır ve böylece karar verirdi. Ancak alınan kararların temyizi mümkündü. Daha basit davalarda, yiğitbaşının böyle bir toplantı yapmadan da karar verme yetkisi vardı. Genellikle yaptığı denetim gezileri sırasında gördüğü küçük aksaklıklar konusunda yiğitbaşılar hemen cezayı verirdi (Ekinci 1991, 47). Görüldüğü gibi Ahi teşkilatında iç ve dış denetim unsurlarına büyük önem verilmiş ve caydırıcı cezalar uygulanmıştır. Tüm bu süreçlerde objektif olunmuş ve kararlara itiraz kabul edilmiştir. Böylece Ahi teşkilatında, denetim olgusunun en uygun şekilde işletildiğini söyleyebiliriz.

3. Sonuç

Yönetim literatüründe, yönetim fonksiyonlarına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde Henry Fayol'un 1925'te yaptığı sınıflandırmanın ön plana çıktığı görülmektedir. Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak Fayol tarafından önerilen yönetim fonksiyonları, şüphesiz insanoğlu var olduğu günden beri uygulama alanı bulmuştur. Ancak yönetim olgusunun bir "süreç" olarak ele alınması, o kadar eskilere dayanmamaktadır. Bu çalışmada, literatürde kabul görmüş beş yönetim fonksiyonunun Ahi teşkilatındaki uygulama örnekleri incelenmiştir. Üretim, emek, ürün, işyeri sayısı gibi konularda Ahi teşkilatının planlama uygulamalarına rastlamaktayız. Teşkilatın ve teşkilata bağlı üye işletmelerin kapsamlı bir örgüt yapısının var olduğu görülmektedir. Yöneltme açısından, ustanın çalışanlarını işbirlikçi bir yönetim anlayışına ve üretimin ve süreçlerin daha iyi olabilmesi için uğraşılmasına yönelttiği örneklerde görülmektedir. Ayrıca Ahi babanın 32 meslek dalının piri olarak organizasyonun tepesinden sağladığı koordinasyon fonksiyonu göze çarpmaktadır. Üretime ilişkin standardizasyon çalışmaları, rutin denetimler ve standartlara uymayanların çeşitli şekillerde cezalandırılması, etkili bir denetim fonksiyonunun varlığına işaret etmektedir. Yamak, çırak, kalfa ve usta ilişkisinin bir otokontrol mekanizmasıyla birbirlerine bağlandığı ve bu sayede iç denetim unsurlarının yerine getirildiği görülmektedir. Tüm açılardan bakıldığında, Fayol'un önerdiği beş yönetim fonksiyonunun Ahi teşkilatında kapsamlı ve nitelikli şekilde uygulandığını söyleyebiliriz. Ahi teşkilatındaki yönetim yapısı daha farklı alanlar açısından derinlemesine incelendiğinde, yönetim literatürüne son derece anlamlı katkılar sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- ACAR Ali, “Küreselleşme Sürecinde Ahilik Kodları ve Normlarının Yeniden Değerlendirimi”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 1.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.1-13.
- AKDEMİR Ali, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Orion Yayınevi, Ankara 2006.
- AKKUŞ Osman, “Ahilik Teşkilatlarına Tarihsel Bir Perspektiften Bakış”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 1.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.27-41.
- AKTEPE Eyüp, **Genel İşletme (3. Baskı)**, Nobel Yayınları, Ankara 2009.
- BAYAR Muharrem, “Arşiv Vesikalarına Göre Bolvadin’de Ahi Teşkilatı ve Bir Ahi Şeceresinin Tanıtımı”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 1.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.129-161.
- BAYRAKTAR M. Faruk, **İslam Eğitiminde Öğretmen-Öğrenci Münasebetleri**, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları No: 6, İstanbul 1984.
- BEIJERSE Roelof P. uit, “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, V:3 N:2 (1999), s.94-109.
- BURAK Durdu Mehmet ve ÖZÇELİK Nazmi, “Ahilik Eğitim Anlayışının Cumhuriyet Dönemi Meslek Eğitimine Yansıması”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 1.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.201-212.
- CARROLL Stephen C. ve GILLEN Dennis J., “Are The Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?”, **Academy of Management Review**, V:12 N:1 (1987), s.38-51.
- CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, AŞKUN İnal C. ve ÖZ-ALP Şan, **İşletmecilik Bilgisi, İşiltem Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3**, Eskişehir 1985.
- CORA İhsan, “Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Ahilik Kültürü”, (Ed.Erhan Erken), **İktisat, Tarih ve Zihniyet Dünyamız**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2006, s.45-62.
- CORA İhsan, **Ahilik Örgütünün Osmanlı Toplumundaki Yeri ve Ahilik Örgütü İlkelerinin Günümüz Esnaf ve Zanaatkarlarına Uygulanabilirliği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1990.
- ÇAĞATAY Neşet, **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**, Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya 1981.
- ÇAĞATAY Neşet, **Bir Türk Kurumu Olarak Ahilik**, Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları No: 123, Ankara 1974.
- DAFT Richard L. ve MARCIC Dorothy, **Understanding Management (5. Edition)**, Thomson South-Western, USA 2006.
- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş (7. Baskı)**, Alfa Yayınları, İstanbul 2009.
- EKİNCİ Yusuf, **Ahilik**, Sistem Ofset Baskı, Ankara 1991.
- ERDEN Orhan “Ahilik Kültürünün Endüstriyel Kalite Kontrolüne Yansımaları”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 1.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.381-397.

- ERKEN Veysi, **Bir Sivil Örgütlenme Modeli Ahilik**, Kırşehir Belediyesi Yayınları No: 7, Ankara 2008.
- FOTTLER Myron D., “Is Management Really Generic?”, **The Academy of Management Review**, V:6 N:1 (1981), s.1-12.
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı)**, Seçkin Yayınları, Ankara 2008.
- GÖKBEL Ahmet, “Sivas’ta Ahilik Geleneği”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 1.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.413-420.
- JOHNSON Richard A., KAST Fremont E. and ROSENZWEIG James E., “Systems Theory and Management”, **Management Science**, V:10 N:2 (1964), s.367-384.
- KERZNER Harold, **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (10. Edition)**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2009.
- KOLBAŞI Ahmet, “Türk Kültür Turizmi Açısından Ahilik”, **Ahilik Araştırmaları Dergisi**, C:1 S:2 (2005), s.57-67.
- KÖKSAL Mustafa, **Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü**, Kırşehir Belediyesi Kültür-Tarih Yayınları Serisi Yayın No: 5, Kırşehir 2007.
- KÖKSAL M. Fatih, **Ahi Evran ve Ahilik**, Kırşehir Valiliği Yayınları No: 5, Kırşehir 2006.
- LEBLEBİCİ Doğan Nadi, “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S:21 (2008), s.99-118.
- LORENZANA Carlos C., **Management: Theory and Practice**, Rex Printing Company, Inc., Quezon City 1998.
- LUTHANS Fred, “Successful vs. Effective Real Managers”, **The Academy of Management Executive**, V:2 N:2 (1988), s.127-132.
- NEGANDHI Anant R. and ESTAFEN Bernard D., “A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments”, **The Academy of Management Journal**, Special Theme: Comparative Studies, V:8 N:4 (1965), s.309-318.
- ÖZ Mustafa, **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bilgisayar Kullanımının Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri 1998.
- ÖZAYDIN Murat, “Fütüvvet ve Fütüvvet Ahlakı”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 2.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.685-712.
- ÖZDAMARLAR Kadir, “Kahramanmaraş’ta Ahilik Teşkilatının Uzantıları”, **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 2.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.713-729.
- POYRAZ Orhan, “Ahi Örgütleri”, 1. Uluslar Arası Ahilik Kültürü Sempozyumu, 1996, Ankara.
- SAVİ Fatma Z., “Yönetim”, (Ed.Mustafa Kara ve Hayrettin Ertan), **Genel İşletme**, Lisans Yayıncılık, Ankara 2009, s.155-174.
- SOLAK Fahri, “Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Fonksiyonları ve Bugünkü Kurumlar”, (Ed.Erhan Erken), **İktisat, Tarih ve Zihniyet Dünyamız**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2006, s.75-89.

STEINER George A., **Strategic Planning: What Every Manager Must Know (A Step-By-Step Guide)**, Simon & Schuster Inc., New York 1979.

ŞİMŞEK M. Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş (14. Baskı)**, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya 2007.

ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, **Genel İşletme**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya 2008.

ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya 2009.

ŞİMŞEK Muhittin, **TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması: Ahilik**, Hayat Yayınları, İstanbul 2002.

TURNER J. Rodney and KEEGAN Anne, "The Versatile Project-based Organization: Governance and Operational Control", **European Management Journal**, V:17 N:3 (1999), s.296-309.

UYGUR Akyay, **Yönetim ve Organizasyon (4. Baskı)**, Nobel Yayınları, Ankara 2010.

ÜLGEN Aygün, "Ahi Evran Zaviyesi ve Türbesi", **1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu 2.Cilt**, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir 2004, s.965-970.