

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

FABRİKA YÖNETİMİ BİLGİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DE YAYIMLANAN “FABRİKACILIK” KONULU KİTAPLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME (1914-1928)*

A STUDY ON THE BOOKS THEMED “FACTORY BUSINESS” PUBLISHED IN TURKEY (1914-1928) IN THE CONTEXT OF FACTORY MANAGEMENT KNOWLEDGE

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sait ÖZKUL¹

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL²

ÖZ

Bu çalışmada, Türkiye’de fabrika yönetimi bilgisinin geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla; “*Fabrikacı ve İmalathane Memuru*” (Gelibolulu Azmi, 1914), “*Fabrikacılık*” (Binbaşı Ahmet Hamdi Bey, 1919) ve “*Fabrikacılık ve Sanayi Notları*” (Mehmet Ali Bey, 1928) adlı kaynak eserler incelenmiştir. Çalışmada, Türkiye’deki işletmecilik bilgisinin oluşumuna etki eden izlerin keşfedilmesi ve alanyazına katkı sağlaması amacıyla, 20. yüzyıl başlarında Osmanlı alfabesiyle yayımlanan, fabrika sistemini ve yönetimini ele alan bu kaynakların içerikleri, yönetim-organizasyon konuları bağlamında değerlendirilmiştir. Söz konusu üç eserde, bir fabrikanın teknik açıdan nasıl işletilmesi gerektiğine içeriklerinde yer verilmektedir. Bununla beraber “*Fabrikacı ve İmalathane Memuru*” eserinde fabrikacılık konusunda detaylı teknik bilgilere ve insan kaynakları yönetimine, “*Fabrikacılık*” eserinde bir fabrikanın örgüt yapısının ve nitelikli insan kaynağının nasıl olması gerektiğine ve “*Fabrikacılık ve Sanayi Notları*” eserinde ise bir fabrikanın verimliliği ve bilimsel yöntemlerle daha iyi nasıl işletilebileceğine yönelik fikirlere öncelik verilerek bilgilerin aktarıldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Fabrika Yönetimi, Fabrika Sistemi, İşletmecilik Bilgisi, Yönetim Bilgisi, Türk Yönetim Yazını.

JEL Sınıflandırma Kodları: L00, N64, M00.

ABSTRACT

In the study the resource studies titled “Factory Businessman and Manufacturer Officer” (Azmi of Gallipoli, 1914), “Factory Business” (Major Ahmet Hamdi Bey, 1919) and “Factory Business and Industry Notes” (Mehmet Ali Bey, 1928) are examined in order to contribute to the development of factory management knowledge in Turkey.

* Bu makalenin ilk versiyonu, 10-12 Mayıs 2018 tarihleri arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi’nin ev sahipliğinde düzenlenen 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde, “*Fabrika Yönetimi Bilgisinin Tecrübe ve Gözlem Yoluyla Aktarımı Örneği: Binbaşı Ahmet Hamdi’nin “Fabrikacılık” Adlı Eseri Üzerine Bir İnceleme*” adıyla sunulan ve kongre bildiriler kitabında (s:895-901) yayımlanan çalışmadır. Türkiye ortamında işletmecilik bilgisinin aktarımı bağlamında, ilgili tarihsel dönem itibarıyla “fabrikacılık” konusunda incelenmeye değer iki kaynak esere daha ulaşılarak içeriklerinin değerlendirilmesi neticesinde, söz konusu bildiri genişletilerek makaleye dönüştürülmüştür.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, saitozkul@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8858-4685>.

² Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, yasincakirel@klu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4019-7381>.

The study evaluates the contents of these resources, which were published with the Ottoman alphabet at the beginning of the 20th century and addresses the factory system and management, in the context of management-organization in order to discover the tracks affecting the formation of business administration knowledge in Turkey and to contribute to the literature. The contents of these three studies provide information about how a factory should be operated technically. However, it is determined that the information is conveyed by prioritizing the technical knowledge and human resources management in the study titled "Factory Businessman and Manufacturer Officer", how the organization structure and qualified human resources of a company should be in the study titled "Factory Business" and the ideas regarding the productivity of a factory and how it can be operated better with scientific methods in the study titled "Factory Business and Industry Notes".

Keywords: Factory Management, Factory System, Business Administration Knowledge, Management Knowledge, Turkish Management Literature.

JEL Classification Codes: L00, N64, M00.

1. GİRİŞ

19. yüzyılda sanayi inkılabını gerçekleştiren, başta İngiltere olmak üzere Avrupa devletlerinin Osmanlı İmparatorluğu'ndaki ticari faaliyetlerini sınırlandıran etkenlerin 1838 Osmanlı-İngiliz Ticaret Antlaşması ile kaldırılması neticesinde Avrupa malları Osmanlı pazarını ele geçirmeye başlamıştır. Sınırlı ve belirli bir kalitede üretim yapabilen Osmanlı küçük üreticisi ve zanaatkârı ise zor bir durumla karşı karşıya kalmıştır. Devletin vergi gelirleri azalmaya başlamış ve maliyesi sıkıntıya düşmüştür. Bu kötü gidişat, dış borçlanmayla birlikte 19. yüzyıl boyunca devam etmiştir. Osmanlı sanayisinin üzerinde etkili olan loncalar ve gedik usulü gibi sistemler ise yapıları gereği bu kötü gidişatı engelleyememişlerdir. Bu durum karşısında devleti yönetenler, yerli sanayiye güçlendirmek adına önemli adımlar atmışlardır. 19. yüzyıl boyunca özellikle İstanbul'da büyük sanayi yatırımları yapılmıştır. Tanzimat döneminden itibaren yoğun bir şekilde başlayan sanayileşme hareketleri ve yatırımlarından 20. yüzyıla, Hereke Fabrikası, Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası, Feshane ve Paşabahçe Cam Sanayii gibi kuruluşlar gelebilmiştir. Bunların dışındaki çoğu fabrika ise, kurulmaları için gerekli destekler sağlansa da planlama, kalifiye eleman, maliyet, pazarlama ve ulaşım gibi problemler çözülemediğinden dolayı uzun ömürlü olamamışlardır (Seyitdanlıoğlu, 2006: 713-728).

19. yüzyılın ilk yarısında devlet, zanaat ölçeğinden fabrikaya geçiş sürecini bizzat üstlenmiştir. Aynı yüzyılın ikinci yarısında ise özel sermaye ile fabrikaların kurulması teşvik edilmiş ve devlet bu dönemde kendisini düzenleyici ve denetleyici olarak konumlandırmıştır (Boyacıoğlu, 2015: 471-472). Nitekim Osmanlı İmparatorluğu bünyesinde gerek devlet eliyle gerekse özel sermaye ile kurulmuş olan bu fabrikaların çalışma ilişkileri, üretim tarzları, örgütlenme biçimleri ve yönetimlerine dair kurumsallaştırılma çabaları fabrika nizamnameleri, kanunlar vb. uygulamalar bağlamında Tanzimat'la birlikte başlamıştır. Ayrıca Batı'da işletme yönetimi alanında ilk bilimsel çalışmaların yapılmaya başlandığı 19. yüzyıl sonu ile 20. yüzyılın ilk yılları dikkate alındığında, Osmanlı elitlerinin bu gelişmeleri neredeyse birebir izliyor olmaları söz konusudur (Topal vd., 2012: 50-51). Bu konuda Osmanlı'da faaliyet gösteren fabrikaların nasıl örgütlenmesi/yönetilmesi gerektiği ve nasıl örgütlendiği/yönetildiği konusundaki özellikle fabrika nizamnamelerinin önemli ipuçları barındırmakta olduğu görülmektedir.

Literatürde, Osmanlı İmparatorluğu ve Cumhuriyet dönemlerinde gerek devlet teşebbüsleri gerekse özel teşebbüslerle kurulan fabrikaların, işletmecilik/yönetim uygulamalarına dair nizamnamelerinin incelenmesi üzerine yapılan araştırmalar yer almaktadır (Örn. Topal vd., 2012). Bu tarz çalışmalarla beraber; işletmecilik, yönetim ve organizasyon literatüre katkı sağlama potansiyeline sahip kaynak eserler de dikkati çekmektedir. Çünkü ele aldıkları tarihsel süreçlerde uygulanan/tartışılan işletmecilik anlayışını, çalıştıkları işyerlerinde ve geçmişte edindikleri iş hayatı tecrübeleri bağlamında ele alan ve Türkiye'nin iktisadi yönden gelişimine faydalı olmak amacıyla telif edilen kitaplarda da dönemin fabrikalarının nasıl örgütlenmesi/yönetilmesi gerektiği konusunda çözüm önerileri sunulmaktadır. Nitekim 19. yüzyıl sonları ve 20. yüzyıl başlarında ülkemizde Osmanlı-Türk müellifler tarafından fabrika sistemini ele alan azımsanmayacak sayıda telif edilmiş basılı kaynak bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, geç dönem Osmanlı ve erken Cumhuriyet döneminde özellikle fabrikalardaki yönetsel/örgütsel boyutları ele alan ve Türk müellifler tarafından yayımlanan kitaplara odaklanılmıştır.

Bu çalışma kapsamında yapılan arşiv taramalarında, gerek eser/belge isimlerinde gerekse de içeriklerinde “Fabrika” kavramının/konusunun yer aldığı ve Osmanlı alfabesiyle yayımlanan birçok basılı esere rastlanmıştır. Bunlar kimi zaman bir fabrikanın hikayesi kimi zamansa fabrika yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair belge/kitap şeklindeki dokümanlardır. Fakat “Fabrikacı” ve “Fabrikacılık” anahtar kelimeleriyle yapılan kütüphane, arşiv ve koleksiyon taramalarında ise, Gelibolulu Azmi tarafından telif edilen “*Fabrikacı ve İmalathane Memuru*” (1914), Binbaşı Ahmet Hamdi Bey tarafından telif edilen “*Fabrikacılık*” (1919) ve Mehmet Ali Bey tarafından telif edilen “*Fabrikacılık ve Sanayi Notları*” (1928) adlı eserlere ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın odağını; fabrikaların tarihsel süreçleri, hikayeleri, monografileri ve tanımlarını ele alan “fabrika” anahtar kavramıyla bağlantılı kaynaklardan ziyade, bir fabrikanın nasıl işlediği/işletilmesi gerektiği konusuna, “fabrikacılık” anahtar kavramıyla kitap başlığında yer veren bu üç eser teşkil etmektedir. Çalışmanın odağındaki söz konusu eserlerin içeriklerinde yer alan fabrikacılıkla ilgili detaylı teknik bilgilerden ziyade, *fabrika yönetimi* bağlamında müellifler tarafından sunulan bilgi, tecrübe ve öneriler incelenerek değerlendirilmektedir.

2. GELİBOLULU AZMİ BEY’İN “FABRİKACI VE İMALATHANE MEMURU” ADLI ESERİNE DAİR NOTLAR

Gelibolulu Azmi Bey’in *Fabrikacı ve İmalathane Memuru* adlı eserinde, “*fabrikalardaki en önemli sermayenin iyi yetişmiş insan kaynağı olduğuna*” ve bu insan kaynağının yetiştirilmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Eserin içeriğinde, sanayi fabrikaları ve türleri, imalathane memurlarının görevleri, imalathanelerde üretim için gerekli malzemeler, fabrikalarda işlenen maddeler (demir, bakır, kurşun, gümüş, civa, altın vs.), fabrikalardaki makinelerin bakımı, korunması ve temizliği, fabrikalarda kullanılan yakıtlar, fabrikaların aydınlatılması ve fabrikalardaki örgüt yapısı ve örgütlenme ile ilgili konular yer almaktadır. Kitabın özellikle 3, 4, 6, 7 ve 8. sayfalarının fiziksel kondisyonu düşüktür. Bu sayfalarda yer yer yırtıklar ve kıvrımlar bulunması bir kısım başlıkların ve satırların okunmasını olanaksız kılmaktadır. Basım yılı 1914 olan kitap 384 sayfadır. Kitabın sonunda, 8 sayfalık bir fihrist (içindekiler) ve 2 sayfalık hata-savab cetveli (basılmış olan bir kitapta yapılan kelime ve sayı vb. yanlışların doğrularını göstermek için sonuna ilâve edilen tablo) bulunmaktadır. Kitabın dış kapak ve iç kapak bilgileri aşağıdadır.

DIŞ KAPAK

FABRİKACI ve İMALATHANE MEMURU

Eser

Barut Fabrikaları Kimyageri

Mümtaz Topçu Yüzbaşı

Gelibolulu Azmi

Dersaadet – İmalat-ı Harbiye Matbaası

1331

İÇ KAPAK

Fabrikacı ve İmalathane Memuru

Eser

(Münih Sanayi-i Âliyye Mektebi Mezunûn Sınıfında)

Barut Fabrikaları Kimyageri

Mümtaz Topçu Yüzbaşı

Gelibolulu Azmi

Münih: Rumi Ağustos 1330, Efrencî Ağustos **1914**

Dersaadet – İmalat-ı Harbiye Matbaası

1331

Literatürde Gelibolulu Azmi Bey'in, eserini, Osmanlı ekonomisinin kalkınması için kalifiye işgücü niteliğindeki mühendis, teknisyen ve sanatkârların yetiştirilmesinin son derece önemli olduğunu ortaya koymaya çalışan bir amaçla, kaleme aldığı ifade edilmektedir. Gelibolulu Azmi Bey'in bu amacı, üslubuna da yansımış ve eserinin önsözünde ülkesinin ekonomik açıdan gelişmesi için nelere ihtiyaç duyulacağına dair fikirlerini dile getirmiştir (Yıldırım ve Şahin, 2015: 98).

"Birkaç söz" ifadesiyle başlayan giriş kısmında, müellifin düşüncelerini yansıttığı ilk cümlesi şudur: "*Milletlerin beka-i hayatları ancak kendi işlerini kendileri görebilmeleriyle kaim olduğu herkesçe müspet bir keyfiyettir. Vatana fenn-i marifet girmedikçe, vatan evladından erbâb-ı sanayi ve ticaret yetişmedikçe, Osmanlı fabrikalarının adetleri lüzumu kadar tezayüt etmedikçe, ilanihaye ecnebi mütehasıslara arz-ı ihtiyaç edildikçe, ileri gitmekliğimiz kabil olmadığına bir iman-ı tam ile itikat edenlerdenim.*" (Gelibolulu Azmi, 1914: 3). (Ahmet Hamdi'nin kitabının önsözünde de bu ifadelerle yakın tarzda, milletine faydalı olmak için eserini kaleme aldığına dair vurgu bulunmaktadır. Bknz. Ahmet Hamdi, 1919: 2).

Gelibolulu Azmi Bey, insan kaynağının bizzat ülkemizde yetiştirilmesinin gerekliliği önerisiyle devam etmektedir: "*Memleketimizde fabrikacılık maatteessüf pek ziyade geride kalmıştır... Şuna emin olmalıdır ki; fabrikalarda en mühim, (okunamayan yer...) en büyük sermaye; imalathane memurları ve şube mütehasıslarıdır. Fabrikaların sermayesi hükmünde olan işbu memurların memleketimizde yetiştirilmelerini temin, müstakbel ve mevcut fabrikalarımız için en esaslı bir temel inşa etmek demektir.*" (Gelibolulu Azmi, 1914: 3). Devamında ise: "*imalathane ve şube memurları, fen memurları, makine, elektrik ve kimya mühendisleri gibi tahsil-i âli görmüş unsurların taht-ı nezaret ve murakabelerinde çalışacaklarından kendilerinin tahsil-i âli görmeleri meşrut değildir. Fakat behemehâl mütehasıs olarak yetiştirilmeleri lazımdır.*" ifadeleriyle, üretim işini yapacak olanların yüksek tahsil görmeseler de fabrikanın işleyişindeki teknik bilgileri anlayabilmeleri için en azından idadi (lise) mezunu ve alanlarında uzmanlaşmış olmaları gerektiğini dile getirmektedir (Gelibolulu Azmi, 1914: 3). Bu düşüncesinin gerekçesini ise, "*fabrikanın esas mamulatından maada imalathanelerinin kâffe-i aksâmına vukûf-ı tam hâsıl edebilmeleri ecilden (sebebiyle) fabrikacılıkta tesadüf edecekleri müşkülâtın izalesine muktezâ-i mâlumât-ı umûmiyyeye hususi surette agâh olmaları katiyen lazım olduğu mütalaasındayım.*" ifadesiyle açıklamaktadır (Gelibolulu Azmi, 1914: 3). Yani imalathane memurlarının hem teknik bilgilere hem de fabrikanın işleyişine dair bilgilere vakıf olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Gelibolulu Azmi Bey gerek kendi çalışma hayatı tecrübesiyle elde ettiği birikimi gerekse fabrikaların işletilmesi, yönetilmesi ve teknik boyutuna dair bilgi ve gözlemlerini yazma ve halkın istifadesine sunma amacını ise şu cümlelerle ifade etmektedir: "*...Sekiz senelik Makriköy (Bakırköy) dumansız barut fabrikası imalathane memurluğunda ve üç seneden beri Avrupa'da tetkikatta bulunabildiğim ve bazılarında bizzat çalıştığım 50'yi müteceviz fabrikalardaki hayatımda imalathane memurlarının arz-ı ihtiyaç ettikleri en sathî malumat-ı umumiyyeyi evveleimde enzâr-ı âmmeye vaz'-ı lüzuma kani oldum. "Fabrikacılıkta en mühim mesele addedilen malzeme-i itibaiyye ve edevatın, bilerek istimal ve tedarikini fabrikacı meslektaşlarıma tanıtmak ve bu yolda iştiğal edenlere daha iyilerini yazmaya cesaret vermek maksadıyla aczime bakmayarak iptidai şu eseri meydana koymaya ictisar eyledim (cesaretlendim). Me'hazlerim: Münih Mühendishane-i Âlîsinde fabrika kimya mühendisliği şubesinde ilk devre-i tahsiliyelerimde gördüğüm umumi makineler, fabrikaların işletme ve idareleri, sanayi-i kimyeviye dürûs ve tatbikatından tuttuğum notlar ile Almanya'da bu hususta neşrolunan kütüb, risale ve muhtıralardan mütalaa ettiğim malumat-ı nazariyye ve ameliyye ve Alman fabrikalarındaki tetkikat ve tettebbuat tecrübe-i zâtiyemin netayic-i ameliyesidir.*" (Gelibolulu Azmi, 1914: 4). Bu noktada, kitabının kaynaklarında daha çok Alman fabrikalarındaki araştırmalarını ve Münih'te mühendislik eğitimi almasını dikkatlere sunması, Gelibolulu Azmi Bey'in daha çok Almanya'nın teknik, yönetim ve mühendislik eğitimi anlayışından etkilendiğini gösterdiği çıkarımı yapılabilir.

Gelibolulu Azmi Bey; ilk eseri olması nedeniyle hatalarının olabileceği ve fabrikacılık bilgisinin aktarımı konusunda daha doğru bilgilerle bu hataların telafi edilmesi gerekebileceğinin de altını çizdikten sonra, "*Eserciğim fabrika ve imalathane memurlarının ihtiyaçlarını velev cüz'i olsun telafiye medâr olur ise ilanihaye iftihar eyleyeceğim tabiidir.*" cümlesiyle önsözünü tamamlamaktadır (Gelibolulu Azmi, 1914: 4).

Gelibolulu Azmi Bey'in *Fabrikacı ve İmalathane Memuru* adlı kitabı 13 fasıldan (bölüm) oluşmaktadır.

1. Sanayi fabrikaları, imalathane memurlarının vazaif-i umumiyyeleri (s.6-20),
2. Umumî fabrika malzemesi (s.21-118),
3. Levâzım-ı tedhiniye (madeni yağlar, makine yağları vb.) (s.119-133),

4. Levâzım-ı tathiriyye (makine ve aletlerin temizliğinin hangi maddelerle yapılacağı) (s.134-139),
5. Levâzım-ı ihtirakiyye (fabrikaların buhar kazanları için kullanılacak yakıtlar) (s.140-150),
6. Levâzım-ı tenviriyye (aydınlatma için kullanılacak madde ve malzemelerden bahsediliyor; kandil yağı, mum, petrol, benzin, elektrik, ampul, akümülatörler vs.) (s.151-173),
7. Levâzım-ı inşaıyye (taş, mermer taşı, tuğla, kireç taşları vs.) (s.174-209),
8. Levâzım-ı telviniyye (boyalar) (s.210-222),
9. Fabrikacılıkta kullanılan ölçüm aletleri; terazi, kantar, baskül, termometre vs.) (s.223-269),
10. Buhar kazanları ve su, suyun kazanlar için kullanımı vs. (s.270-342),
11. Fabrikalarda kuvve-i muharrikeler, buhar makineleri, aksamı, envarı; elektrik dinamoları vs. (s.343-367),
12. Nakl-i kuvvet ve hareket, muavin makineler (s.367-372),
13. Yeni inşa olunacak bir fabrikanın mevki, fabrikalarda teşkilat (örgütlenme), fabrikalarda hesâbât, reklamcılığın fevâidi vs. (s.372-384).

Kitabın özellikle on üçüncü faslı, bir fabrikanın yönetsel açıdan nasıl bir işleyişe sahip olduğuna yönelik bilgiler içermektedir. Öncelikle fabrikada, muhakkak bir örgütsel yapının olması gerektiğine dikkat çekilmektedir: *“Fabrikalar, bir intizam-ı daimî dahilinde icra-i faaliyet edebilmek için her şeyden evvel şüphesiz bir teşkilata arz-ı ihtiyaç eylerler: Teşkilat, bittabi fabrikanın cesamet, mamulat ve tarz-ı tesisine göre tehallüf eyler. Fakat daima taksim-i vezâif, teşrik-i mesai, salahiyet-i kamile, mesuliyet-i katiye ve teftiş-i daimî esasına ibtina edilmelidir (dayanılmalıdır).”* (Gelibolulu Azmi, 1914: 373).

Devamında ise sistemli-düzenli fabrika yönetimi için sadece iyi bir örgütsel yapının yeterli olamayacağı, insan kaynaklarının muhakkak önemsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır: *“Mamañih yalnız iyi teşkilat fabrikanın muntazam işlemesine kâfi olmayıp, asıl mesele fa’âl unsurlar ile ânın suret-i tatbikindedir. Burada insanların kuvvet ve gayretlerinden layık-ı vecihle istifade etmek, ânların daimî surette teftişi sayesinde kabil olup fabrikaya menfaat temin edenlerin behemehal mükafat ile tesriri (sevimmeleri) insanlık nokta-i nazarından elzem görülmektedir. Avrupa’da mükemmel teşkilata malik fena idare olunan fabrikalar bulunduğu gibi, teşkilatı o derece muntazam olmamakla beraber gayet nefis ve ucuz mamulat husule getiren ve iyi idare olunan fabrikaların adetleri az değildir. Fabrikaların teşkilata ihtiyaçları insanların para ihtiyacına müşabihdir. Para daima insanı bahtiyar edemez. Fakat mesut olmak için paraya malik olmak lazımedendir. Tabi ki bunun gibi yalnız tensikat ve teşkilat fabrikaları ihya etmez. Lakin fabrikaların, terakkiyat ve tatbikatın arz-ı ihtiyaç eylediği (muhtaç olduğu) teşkilat ve tensikata malik olmaları lazımdır.”* (Gelibolulu Azmi, 1914: 373). Son cümlelerde de sadece düzenlemelerin ve örgüt yapısının yeterli olmadığı fakat bir fabrikanın olmazsa olmazlarından ikisinin de tensikat (düzenlemeler) ve teşkilat (örgüt) olduğu vurgusu yapılmaktadır.

Fabrika teşkilatı bölümünün ilerleyen satırlarında ise bir sanayi fabrikası için en uygun yönetim kadrosunun bir müdüriyet, fen memurluğu, ticaret ve hesap işleri memurluğu birimlerinden oluşması gerektiği ifade edilmektedir. Bunların yapısının nasıl olması gerektiği şu şekilde ifade edilmektedir: *“Fen memurluğuna: bir makine sermühendisi, lüzumu kadar mühendis veya muavini, kimyager veya hikmetşinas veya sair icap eden mütehassıslar ile imalathane ve şube memurları merbuturlar (bağlıdırlar). İdare ve hesap memurluğunun mubayaat, mamulat, ham malzeme ambar memurları ile lüzumu kadar mütehassıs, bir baş kâtip ve icabı kadar ketebe taht-ı mürakabe (gözetim) ve mesuliyetinde ifa-i vazife eyler. Müdüriyet: heyet-i umumiyenin (genel kurulun) bir nazım ve amil müessiri olarak ifa-i vazife eyler. Fabrikanın terakkiyat ve menafine (yararına) ait fen memurluğu, idare ve hesap memurluğundan ala-meratibihim (rütbe ve derecelerine göre) gelecek teklif ve siparişlerin fabrika bütçesi dahilinde suret-i tatbiki için fabrika bir şirket malı ise şirket heyet-i umumiyesi nezdinde veya hükümete ait ise devâir-i âidesi nezdinde teşebbüsât-ı lazımede bulunup kendisinde içtima edecek kuvvetlerle bir muhassala teşkil ve muvazenet tesisine hizmet eyler. Fabrika nizamnamesinin bitamamiha tatbikinde maiyetine bir numune-i imtisal olup heyet-i umumiyeyi taht-ı murakabede bulundurarak teşvikat ve terğibat-ı hakimanede bulunup heyet-i umumiyenin vezâifini teshil eyler.”* (Gelibolulu Azmi, 1914: 374). Kısaca fen memurluğu biriminin, bir fabrikanın teknik ve makinelerle ilgili boyutuyla, idare ve hesap memurluğu biriminin, satın alma, muhasebe, depolama ve yazışmalar boyutuyla, müdüriyetin ise genel kurulun kendisine verdiği yetki ve sorumluluklarla her türlü düzenleme, gerekli görevleri yerine getirme ve yönetsel işleri kolaylaştırma vazifesi olduğu ifade edilmektedir.

3. BİNBAŞI AHMET HAMDİ BEY'İN “FABRİKACILIK” ADLI ESERİNE DAİR NOTLAR

Ahmet Hamdi Bey'in *Fabrikacılık* adlı eserinde işletme yönetimi olgusu, işletmecilik bilgisinin Türkiye ortamına yayılması sürecinde, “fabrika teşkilatı ve yönetimi” bağlamında ele alınmaktadır. Müellifin eserini, çalışma hayatındaki tecrübe ve gözlemlerini, Türkiye'deki fabrika yönetimi anlayışına katkı sağlama vizyonuyla bir araya getirerek kaleme alması değerlidir. Eserin içeriğinde, teknoloji, lojistik ve iletişim imkânlarını kullanarak, mamul veya yarı mamul üretimi yapan fabrikaların örgüt yapılarının tesisine, işçi politikalarına, o dönem teknolojisinin etkin ve verimli kullanılmasına, fiyat ve değer ilişkisine, stoklama, ücret tayinine ve muhasebe işlemlerine dair müellife ait gözleme ve tecrübeye dayalı bulgular/yorumlar bulunmaktadır.

Eserin içeriği; dönemin fabrikalarının örgütlenme biçimi, fabrika yönetiminde işçi-işveren ilişkileri ve işe alımda dikkat edilmesi gereken hususlara yer vermesi açısından yönetim ve organizasyon konularına yakın bir görünümündedir. Basım yılı 1919 olan kitap 32 sayfadan oluşmaktadır. Kitabın dış kapak ve iç kapak bilgileri aşağıdadır.

<p style="text-align:center">DIŞ KAPAK FABRİKACILIK Fabrika Teşkilat ve Tesisatı, Ham Malzeme Mübayaası, Fenn-i Takdir-i Fiyat Eser Tıpa Fabrikası Fen Memuru Binbaşı Ahmet Hamdi 1919-1335 Sahib ve Naşiri: Sanayi Mecmuası İbrahim Pertev Necm-i İstikbal Matbaası</p>
<p style="text-align:center">İÇ KAPAK FABRİKACILIK (Fabrika Teşkilat ve Tesisatı, Ham Malzeme Mübayaası, Fenn-i Takdir-i Fiyat) Müellifi Tıpa Fabrikası Fen Memuru Binbaşı Ahmet Hamdi 1919-1335 Naşiri: Sanayi Mecmuası Necm-i İstikbal Matbaası</p>

“Fabrikacılık” kitabının “*İfade-i Meram*” başlıklı giriş kısmı, müellif hakkında ve eserin niçin kaleme alındığına dair önemli bilgiler içermektedir. “*Ömrümün on altı senesini fabrikalarda memur ve meşgul olarak güzerân eylemişimdir. Bu meyanda birkaç sene Almanya fabrikalarında dahi bulunarak ecnebi bir fabrikanın idaresini yakından tetkik eyledim. Bu husus hakkında bazı şeyler de not etmiş idim. Sevgili ve zavallı vatandaşlarım arasında sanayi ve ticaretin kıymetleri bir derece anlaşılacak şurada burada bir takım imalathane açıldığı kemal-i şükranla müşahede ediliyor. Acizlerinin bu sahadaki tecrübe ve tettebbuatımla milletime naçizane bir hizmet etmek niyetiyle şu risaleciği neşre cesaret eyledim. Maksud-ı hakiki, nef-i memleket ve nef-i millettir.*” (Ahmet Hamdi, 1919: 2).

Bu giriş kısmından sonra müellifin ele aldığı ilk mesele, “fabrika teşkilatı” konusudur. Bu kısım ile ilgili notların aktarımına geçmeden önce, literatürdeki fabrika kavramının, “ham maddelerin veya yarı mamullerin makinelerle, işlenmiş maddelere dönüştürüldüğü sanayi kurumları” olarak tanımlandığını belirtmek yerinde olacaktır. Ayrıca fabrika ile atölye arasındaki temel fark, fabrikalarda makinelerle kitlesel üretime yönelik seri üretim yapılması ve

bu makinelerin mekanik güç kullanılarak hareket ettirilmesidir (Topal vd., 2012: 41). Osmanlı'nın modernleşmesine öncülük edenlerin de aynı şekilde "fabrika" kavramının tanımında özellikle "makine" ile imalatın vurgulandığı ve özellikle bu konuda hemfikir oldukları ifade edilmektedir. Hatta bu noktada, makineyle imalatın aşırı bir şekilde önemsendiği bir anlayışın Osmanlı'dan Cumhuriyet'e aktarıldığı yorumu da yapılmaktadır (Sarı, 2006: 45-46).

Girişten hemen sonra gelen "*Fabrika Teşkilatı*" bölümüne, "*İmalatın muktesidâne icrası için fabrikayı evvelemede bir plan dairesinde tesis ve teşkil etmek lazımdır. Fabrikacılıkta temel taşı, teşkilattır.*" cümleleriyle başlaması çok manidardır. Üretim faaliyetlerinin bir planlama dahilinde ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi için "örgütlenme" meselesine bir fabrikanın temel taşı olarak yaklaşılması, eserin yönetim ve organizasyon konuları hakkındaki içeriği ile ilgili ipucu niteliğindedir. Bu bağlamda eserin içeriğinde, özellikle yönetim ve organizasyon konularıyla ilgili olduğu düşünülen ifadeler aynen alıntı şeklinde aktarılmaktadır.

Uzman bilgisinin örgütsel açıdan önemi: "*Teşkilatı, fen ve zamana muvafık olup fakat sahib-i ihtisas ve vukuf memur istihdam edilmezse o teşkilat tedricen bozulur.*" (Ahmet Hamdi, 1919: 3) ve sorumluluk alanında uzmanlığa sahip olunmasının rekabette üstünlük sağlaması: "*her hususta tecrübedide ve muktedir bir fen müdürüyle, faal ve muktedir bir muhasibin, kendi mesleklerinde sahib-i vukuf birkaç ustanın bulunduğu fabrika, her halde meydan-ı rekabette haiz-i rüçhandır.*" cümleleriyle ifade edilmektedir (Ahmet Hamdi, 1919: 3).

Ahmet Hamdi Bey bir fabrika ile otomatik bir makineyi: "*Bir fabrika, otomatik bir makine gibidir. Makineci erbab-ı vukuftan olur, destgahını (tezgah/iş yeri/mahalli) mahirane kurar ise o destgah bila-kusur işler.*" cümleleriyle birbirine benzemektedir. (Ahmet Hamdi, 1919: 3). Yönetimin başta üretim fonksiyonu olmak üzere diğer tüm fonksiyonları denetlemesinin yanında verimliliğin önemine ise: "*Bir fabrikanın teşkilatından garaz (maksat), terakkiperver ve mücerrep zatlara cami bir merkez-i idareden, gerek daire aklâminin (kalemlerinin) ve gerek bizzat imalat şubelerinin seri ve salim bir surette idaresi ve nezaretidir. Teşkilat öyle olmalıdır ki, hem fabrika işleri hem muamelat-ı kaydiyye ve idariyye en az vesaitle mükemmelen nezaret altında bulunabilsin.*" cümleleriyle dikkat çekmektedir (Ahmet Hamdi, 1919: 3).

Fabrikanın, üretim işleri ve idari/ticari işler olarak ikiye ayrılmasının ve fabrikayı yönetme işinin özellikle "fen müdüriyeti/müdürü" tarafından yapılmasının gerekliliği: "*Fabrika, imalat-fenniyye (işletme) ve teşkilat-ı idariyye (ticariyye) namlarıyla iki gruba ayrılır. Bu iki grup fen müdüriyeti tarafından idare edilmelidir. Fabrikanın fen müdürü her nevi mesuliyeti düş-i tahammülüne almalıdır. Bu usul-i idare bazıları tarafından düçar-ı itiraz oluyorsa da gerek ecnebi fabrikalarında gerek acizlerinin birçok senelerde ettiğim tecrübe en faydalı ve her açıdan makul bir teşkilattır. Çünkü imalata temas eder fakat idare ile ilgili mübayaa (satın alma), anbarlar, vesait-i nakliye, yoklama, tevzi-i maaş vs. muamelatı fen müdürünün taht-ı idaresinde olmazsa imalat layık-ı veçhiyle cereyan edemez. Zaman, kuvvet, nakit cihetiyle tasarruf edilemez. Bir fabrikada imalattan mesul memur bir zat olup, emir ve kumanda bir diğer zata muhavvil ise orada tevhid-i efkâr gayr-ı mümkündür. Mesuliyeti deruhte eden memurun muamelatında ve tevzi-i vezâifinde serbest bırakılmalıdır ki azami istifade temin edilebilsin.*" ifadeleriyle açıklanmaktadır (Ahmet Hamdi, 1919: 3-4).

Dönemin işletmecilik anlayışı bağlamında bilimsel yöntemlere göre hareket edilmelidir: "*Fabrika hasılatı, fennî işletmekle ve fennî idare ile tezayüt eder. Fennî ve mantikî idare her halde gayr-ı mantikîden muteberdir. Bunlar bir fabrika için tev'emdir (eş-ikiz). Bu iki idarede, tevhid-i mesai ve muvazene elzemdir.*" (Ahmet Hamdi, 1919: 4) "*Hayat-ı ümemde olduğu gibi alem-i sanayide dahi rehber-i hareket, ilim ve fen olmalıdır. Fabrikacılıkta hareket-ı hodpesendane daima zarar tevhit eder.*" (Ahmet Hamdi, 1919: 5).

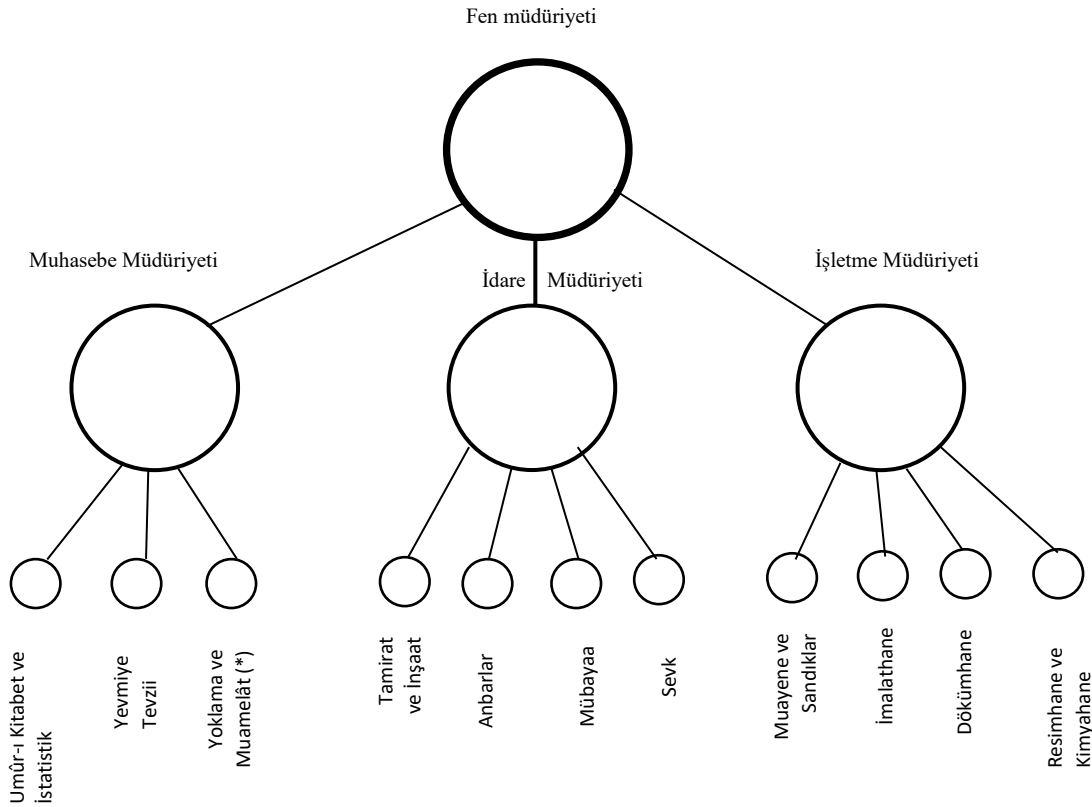
Fabrika büyüdükçe yönetim kademesinin bir üst yönetim basamağına devrinin gerekliliği, "*1500-3000 işçiyi havi bir fabrikada, idare heyeti ber vech-i ati teşekkül ederse azami semere istihsal edilir. 1. Fen müdürü (Umum fabrika müdürüdür), 2. İşletme müdürü, 3. İdare müdürü, 4. Muhasip. Fabrika 5000'den fazla kişiyi havi ise icabına göre birkaç gruba ayrılacağından umuma kumanda etmek üzere bir de müdür-i umumi bulundurulur.*" ifadeleriyle belirtildikten sonra devamında, "*Müdür-i umumi, salahiyettar müdür ve memurları teftiş ve nezaret altında tutar. Fabrika, bir şirket ise olarak teessüs etmiş ise hissedarlar ile fabrika arasında bir rabıta teşkil eder. Müdür-i umumi ara işlerini taht-ı mesuliyetine alır.*" cümleleriyle yönetimin paydaşlarla ilişkilerindeki verimliliğin önemine değinilmektedir (Ahmet Hamdi, 1919: 4).

Üretimin düzgün olması için muhasebe işleri, güncel metotlara göre yapılmalıdır: "*Fabrika muhasebesinin ve kalem odalarının usul-i cedideye ve fenne tatbiken teşkili, kuyudat-ı lazimenin kaideye mutabık bir surette icrası, imalatın hüsn-i cereyanını temin eder.*" (Ahmet Hamdi, 1919: 4-5). Aynı zamanda bir fabrikanın yönetiminde kayıt ve arşivleme faaliyetlerinin önemlidir: "*En az eşhasla sahih, seri, emin bir surette usul-i kitabet ve muamele-*

i kaydiyye ifa edilmeli ve hangi seneye ait olursa olsun arzu edilen bir mesele evrakı suhuletle bulunabilmelidir. Fabrikanın derece-i ehemmiyetine göre istatistik keyfiyeti gerek grafik ve gerek rakamî ve tahrirî bir surette muayyen zamanlarda hasredilmek üzere cem' ve derç olunmalıdır. Resimhane işleri ve umur-ı tahririyye (yazı işleri) bir fabrika müdürünün dimağı hükmündedir.” (Ahmet Hamdi, 1919: 5).

Gelişim odaklı olmak, hızlı olmak ve yenilenmek bir fabrikanın hayatta kalması için temel şartlardandır: “*Bir fabrika için düstur-u esasi, işlerde teceddüt, sürat ve sıhhattir. Terakki ve teceddüdü en evvel fabrikaları ziyaret etmesi, payidar olmasına alamettir. Ancak bununla o fabrika idame-i hayat eyler.*” (Ahmet Hamdi, 1919: 5). Bir fabrika insan kaynağının seçiminde nepotizm ve favorizmden uzak durarak uzmanlığın ve bilginin itaatten değil liyakatten gelmesini sağlamalıdır: “*Fabrika emin hatvelerle (adımlarla) ve dürendişane (ileriye düşünerek) istikbale doğru yürüyebilmek için ciddi ve dürbîn, mesleğinde mahir ser-memurun vücuduna mütevakıftır. Alelumum memur intihabında (seçiminde), ilim ve tecrübeyi, itaat-i cahilaneye tercih eylemelidir. Teşkilat; hatıra, iltimasa, mensubiyete bakmaksızın icra edilmelidir. Fena teşkilat ve na-ehillerin istihdamı, tezebzüb-ü idareyi (kararsızlık/karışıklık), en fenası şûrişi (kargaşalık) davet eder.*” (Ahmet Hamdi, 1919: 5).

“1000-1500 arasında işçisi olan bir fabrikanın teşekkülü grafik olarak şöyle gösterilebilir.” (Aşağıdaki şekil, Ahmet Hamdi, 1919: 6'daki şekilden aynen aktarılmıştır. Şekilde (*) olarak gösterilen yerdeki kelime tarafımızca okunamamıştır.)



Bir fabrika örgütlenmesinde iş tanımlarının yetkilerle uyumlu olmalıdır: “*Fabrika teşkilatında her memurun daire-i salahiyeti talimat ile kati surette tayin ve takdir edilmelidir ki ihtilatı mucib olmasın. Fabrika teşkilatında usta ve amelelerin muvafık tarzda tensik ve işbu kısımlara iş tevzii dahi ehemmiyet-i fevkaladeyi haizdir. Her şube ustası vasatı olarak 80-100 destgaha nezaret eder. Şubeler olsuretle tanzim edilmelidir ki tevhid-i kuvvayı ve mesai-i müştereke ve mütesaviyeyi mucib olsun.*” (Ahmet Hamdi, 1919: 5-6).

Çalışanların motivasyonlarının artırılması için iş ve sosyal çevreleri dikkate alınmalıdır: “*Bir fabrika heyet-i idaresi, imalatının kemiyet ve keyfiyet itibariyle tezayüdünü isterse, memur, usta ve amelesinin, hukukuna riayet etmeli, onların aile içerisindeki ve fabrika dahilindeki ihtiyaçlarını tehvin eylemelidir. Elhasıl, bir fabrika heyetine elzemdır ki işçilerin celb-i kulübüne bais olacak her türlü muavenet-i maddiyye ve maneviyeyi deriğ etmesin (esirgemesin).*” (Ahmet Hamdi, 1919: 6).

İş yeri disiplini, iş yerinde ki olumsuz davranışlara yönelik alınacak tavırlar, ödül-ceza uygulamaları ve adil ücret uygulamaları bir fabrikanın işleyişinde önem arz etmektedir: “(Türk’ün yasağı üç gün sürer.) meşum meselinin aksini tatbik ederek, idareye müteallik bütün mehuz ve mukarrer talimat ve emirlerin haricine çıkmamalı nizamperest olmalıdır. Vazifesini müdrik ve hakşinas bir fabrika memuru, maiyyetine evlat nazarıyla bakarak onlardan müstahakk-ı mükafat olanları taltif ve teşvik ve su-i halleri görülenleri müşfik bir peder gibi islah-ı hale gayret, mümkün olmayanları ceza görmeye sevk eder. Mizan-ı adalet, mükafat ve mücazati tevzin eder. Yevmiye tevzii, mümkün ise her hafta icra edilmelidir ki işçilerin ihtiyac-ı acillerine medar olsun. Yevmiye tevzii, gayet adilane ve kemal-i mülayemetle (sakin ve yumuşak bir tavırla) vuku bulmalıdır. İşçilerin emniyet-i kalbiyelerinin istihsalı lâbüddür (gereklidir). Yevmiyesinde şüphe eden bir işçi istikamet ve sadakatle çalışamaz.” (Ahmet Hamdi, 1919: 6-7).

Bu satırların devamında adil yönetimin örgütteki memnuniyeti artıracığı, üstlerin astlara her açıdan örnek olmalarının önemli olduğu ve fabrika yönetiminin istişareyi önemsemesi gerektiği vurgulanmaktadır: “Âlimane ve vâkıfane bir siyaset-i idariyye bütün fabrika müntesibinin şükranını ve bu sayede faaliyetini muciptir. Faaliyet, iffet ve istikamet hususunda ma-fevk (üst) madûna (ast) numune-i imtisal olmalıdır... Fabrikacılıkta istişare üzerine iş görmek muvaffakiyetin şart-ı evvelidir. Fabrika idaresi, istişare üzerine bina edilmelidir ki ilme ve ilmi tetkikata istinat etsin.” (Ahmet Hamdi, 1919: 7).

Bir fabrikada amaç birliği ilkesine göre hareket edilmeli ve muhakkak öğrenme ortamı oluşturulmalıdır: “Çıraftan baş memura kadar fabrikayı teşkil eden her ferd bir maksad-ı müşterek için çalıştığını bilmeli ve fabrikanın nef’ini takdir etmeli, anın zarar ve karından hissemend olduğunu anlamalıdır. Fabrikacılıkta bu mefkurenin temini için sırası düştükçe her sınıf tabakaya idrakleriyle mütenasip telkinat ve nesayihate bulunmalı ve memurların malumat-ı fenniyye ve iktisadiyelerini arttırmak için kurslar açılmalıdır.” (Ahmet Hamdi, 1919: 7).

İşgücü verimliliğinin sağlanması için ise, verilen işi yapabilecek yeteneklere sahip olan ve iş yapmayı seven bireylerle çalışılmalıdır: “Esasen çok memur bulundurup insanları tembelliğe alıştırmak ve israfatı mucip olmaktansa, muktedir ve fa’al memur istihdamı daha muvafıktır. Fabrikacılıkta eşhastan da iktisat etmek lazımdır fakat tevzi-i vezaif ve taksim-i amale bittabi halel gelmemelidir.” (Ahmet Hamdi, 1919: 8).

Ahmet Hamdi Bey’in “Fabrikacılık” eserinin içeriği sadece yukarıda bahsi geçen konulardan ibaret değildir. Eserin içeriğinde bir fabrikanın sevk ve idaresi bağlamında; hammaddelerin verimli bir şekilde depolanması ve stoklanmasına dair öneriler de aktarılmaktadır (Ahmet Hamdi, 1919: 7-9). Bunun yanında eserde ele alınan önemli bir konu da fabrikanın işletilebilmesi için gerekli olan teknoloji ve enerji kaynaklarıdır. Tezgahları harekete geçirecek olan “kuvve-i muharrike” araçları ise rüzgar gücü, buhar gücü ve elektrik motorlarıdır (Ahmet Hamdi, 1919: 9-12). Eserdeki diğer konu başlıkları ve içerikleri ise; ham veya yarı mamullerin satın alınması ve bu işlerde kullanılan ölçüler (metre, kilogram vs.) (Ahmet Hamdi, 1919: 15-19), fiyatın belirlenmesi ve bunun için gerekli hesaplamalar (Ahmet Hamdi, 1919: 19-22), genel işletme giderleri (Ahmet Hamdi, 1919: 23-26), avadanlık (onarım/el ile işleme yapılan) tezgahlarda işlerin hangi ölçülerle ve fiyat/maliyetle yapılacağı (Ahmet Hamdi, 1919: 27-29), demirbaşların kayıt işlemleri (s. 30), kıymet ile fiyat arasındaki fark (Ahmet Hamdi, 1919: 30-31), işçi yevmiyesi/ücret (Ahmet Hamdi, 1919: 32) şeklindedir.

4. MEHMET ALİ BEY’İN “FABRİKACILIK VE SANAYİ NOTLARI” ADLI ESERİNE DAİR NOTLAR

Mehmet Ali Bey’in *Fabrikacılık ve Sanayi Notları* adlı eserinde işletmecilik bilgisi, “fabrikalarda gerçekleştirilen üretim faaliyetlerinin düzenli/verimli hale getirilmesi” bağlamında ele alınmaktadır. Eserin içeriğinde, üretim süreçlerinin niteliğine, sanayi hammaddeleri çeşitleri ve bunların fabrikalarda işlenmesi hakkında bilgiler bulunmaktadır. Bununla beraber fabrika üretim ve yönetim süreçlerine dair Batılı mühendislere ve düşünürlerin fikirlerine yer verilmektedir. Basım yılı 1928 olan kitap 94 sayfadan oluşmaktadır. Kitabın dış kapak ve iç kapak bilgileri aşağıdadır.

DIŞ KAPAK

Harb Akademisi 1927-1928 Tedrisi Senesi

Yüksek Levazım Mektebi

FABRİKACILIK VE SANAYİ NOTLARI

Muallimi

Mehmed Ali

Yıldız: Harb Akademisi Matbaası

1928

İÇ KAPAK

Akademiler Kumandanlığı 1927-1928 Tedrisatı

Yüksek Levazım Mektebi

FABRİKACILIK VE SANAYİ NOTLARI

Muallimi

Mehmed Ali

Yıldız: Askeri Akademiler Kumandanlığı Matbaası

1928

Eser herhangi bir önsöz veya ifade-i meram tarzında bir girişle değil doğrudan fabrikadaki üretim süreçlerini anlatarak başlamaktadır. Fabrikalarda iki üretim biçimi bulunmaktadır. Fabrika, bu üretim biçimlerinin her ikisinin de uygulandığı yerdir. Bunlar; “1. Mihaniki ameliyat, 2. Kimyevi ameliyat. Mihaniki ameliyatın neticesinde cismin bünyesi tagayyür etmez belki eşkali değişir, yani mahsul bünye itibariyle madde-i ibtidaiyyenin aynıdır; yalnız başka şekiller almıştır. Mesela: ...odundan mobilya, tekerlek vesaire imali; demirden tel, ray, levha ilaahir, imali gibi... Kimyevi muamelat neticesinde ise madde-i ibtidaiyyenin bünyesi tahavvül eder. Mesela: ...odundan kömür, hamiz hal istihsali (sirke üretimi) demir filizzatından (ocaktan çıkarılan eritilip işlenmemiş ham mâden, külçe) dökme demir istihsali gibi...” (Mehmed Ali, 1928: 3).

Fabrikaların verimli bir şekilde çalışabilmesi için yöneticilerin/çalışanların deneyimlerinden kaynaklanan teknik bilgilerin önemini yitirmese de artık o günün şartlarında işletmecilik bilgisinin bilimsel yöntem ve tekniklerden beslenmesi gerektiği şu şekilde vurgulanmaktadır: “70 sene evveline kadar sanayi, uzun seneler süren tecârûbe (tecrûbelere) istinaden çalışırdı. Binaenaleyh amele olarak uğraşanlar tatbikat sahasında sırf ameli esasâta tevfikân çalışanlardan daha muvaffakiyetle iş görürlerdi. Bugün ilim, fen fabrikanın rehberleridir. Bugün amele ve makine ilimle tenevvür etmiş dimağların çizdiği hatt-ı hareket mucibince çalışmaktadır. Mamañih mütemadi tecrübelerle elde edilen vukuf ve mümareseyi de inkâr etmek gayr-ı kabildir.” (Mehmed Ali, 1928: 4).

Fabrikaların işleyişinde bilimsel yaklaşımların hâkim olması gerektiği fikrinin devamında, kurulan yeni fabrikalarda makineleşmeye önem verilmesi gerektiğinin altı aşağıdaki satırlarla çizilmektedir: “Yeni teessüs eden ve fenni bilgilere istinaden kurulan sanayi sırf ilmi esasları takip etmektedir. Zamanımız makine devridir. Makineler insanların yerine kaim olduktan sonra el işçiliği de tarihe karışmıştır. El işçiliği devrinde her ihtiyacını kendi tedarik eden memleketimiz fabrikacılığın galebesiyle çok müşkül mevkie düşmüştür. İşte yeni fabrikacılık sistemini henüz tatbik edemediğimizden dolaydır ki iğneden ipliğe kadar her türlü ihtiyacımızı hariçten tedarike mecbur oluyoruz.” (Mehmed Ali, 1928: 4).

“Mesela dakikada 300 metre süratle mahsul kâğıt makineleri keşfedildiği halde hala elle kâğıt imaline kalkışmak; muntazam mahsul veren son sistem ocakları tettebbu etmeden (incelemeden) dededen kalma tuğla harmanlarını kullanmak; gayet muntazam nakışlarıyla beraber en nazik kumaşları dokuyacak mükemmeliyette tezgâhlar ihtirâ edilmişken (icat edilmişken) kadın nenelerimizin gıcirtılı tezgâhlarında ısrar etmek topal eşekle kervana karışmaktan daha gülünç olur.” Bu satırlarla ise o günkü üretimin, insan yerine makine ile yapılmasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Mehmed Ali, 1928: 5).

Üretim için gerekli olan unsurlar ise temelinde insan enerjisinin değil makine enerjisinin sağlanabileceği kaynaklardır: “*Madem ki bugünkü fabrikalar insan kuvveti yerine su ve bilhassa mahrukat kuvvetini istimal ediyorlar ve madem ki kol kuvveti yerine makine kuvveti kaim olmuştur. Fabrikacılar bu kuvvetlerin ve bu aletlerin tabi olduğu kanunları bilmelidirler ki o vesaiti hüsn-ü istihdam edebilsinler.*” (Mehmed Ali, 1928: 5).

Fabrikanın işletilmesi açısından ise güncel/geçerli ekonomik kurallara uygun hareket edilmelidir: “*Fabrika netice itibariyle müstahsil ve satıcıdır. İmalatını iktisat kanunlarına tevfikan yapmazsa faaliyeti akamete uğrar... Bizim aç ayı oynamaz darb-ı meseline mukabil Avrupalılar (kârsız baca tütmez) derler. Nazarî olarak denilebilir ki bir fabrika madde-i ibtidaiyesinden ne kadar fazla istifade ederse, ondan hiç artık vermeyerek hepsini mahsul haline kalb ederse o nisbette kâr temin eder. Lakin tatbikâtta bu şartı tahkik edebilmiş sanayi pek azdır.*” (Mehmed Ali, 1928: 5).

Bu ifadelerin devamında teorik olarak fabrikalardaki israfın önüne geçilmesi ve üretimde karlılığın artırılması bağlamında, soda ve kâğıt imalatında israf ve tasarruf örnekleri verilmektedir. Alışlagelen ve gelişigüzel üretim yöntem ve tekniklerinden kaçınılmalı vurgusu söz konusudur: “*Her fabrika hiçbir artık vermeyecek mükemmeliyete vasıl olmaya gayret etmelidir. Bu imkân fennin inkişafı sayesinde günden güne tahakkuk ediyor. Ve belki de ileride ideal fabrikayı kurmak kabil olacaktır.*” (Mehmed Ali, 1928: 6).

Bir fabrikanın verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için ise gerekli şartlar şu şekilde aktarılmaktadır: “*Bir fabrikanın kabil-i istifade ve tatbik olabilmesi için başlıca şu şartların hüsn-ü tahakkuku lazım gelmektedir:*

1. *Madde-i ibtidaiyenin mümkün olduğu kadar yakından tedariki. Daha doğrusu fabrikanın işleyeceği madde-i ibtidaiyyeye civar olması...*

2. *Bol su tedariki...*

3. *Münasib şerait altında kudret ve hararet menabu tedariki...* (Fabrikanın enerji kaynağı ihtiyacını tamamen veya kısmen temin etmenin gerekliliği vurgulanmaktadır.)

4. *Nakliyat imkânı... Nehir veya deniz kenarında bulunmaya gayret edilmelidir...* (İç ve dışa doğru lojistik ve ayrıca konum olarak ticari yollara yakınlık vurgusu yapılmaktadır.)

5. *İşten anlar amele temin etmek... Amele meselesi bizim için hayati bir meseledir... İstihdam olunacak amelenin talim ve terbiyesi icab eder...*

6. *Ve nihayet bunların hepsini hüsn-ü tedvir edecek fen erbabı gelir.”*

(6. maddede geçen *-fen erbabı-* vurgusu fabrika yöneticisi manasında kullanıldığı çıkarımı yapılabilir. Çünkü bu dönemin kaynaklarından olan Ahmet Hamdi'nin Fabrikacılık eserinde de *-fen müdürü-* ifadesi yönetim işinden sorumlu olan kişi için kullanılmaktadır.) (Mehmed Ali, 1928: 6-7).

Fabrika başlığı altında hem fabrika kavramının kısa bir tanımı verilmekte hem de fabrikacılık meselesinin ne olduğu ve hangi konuları içerdiği maddelerle izah edilmektedir: “Fabrika kuvva-i tabiiyeden istifade ederek madde-i ibtidaiyesini matlub şekle kalb eder. Fabrikacılık nokta-i nazarından bu kuvva-i tabiiyenin tetkiki lazım olduğu kadar bunları kâbil-i istihdam şekle ifrağ eden echezenin de tebeyyünü icab etmektedir. Fabrikacılık başlıca şu bahisleri ihtiva edecektir:

1. *Kuvvet menbaları: Mahrukat, su, hava.*

2. *Tabii kuvvetleri kabil-i istifade kudrete tahvil için müstamel vesait ocaklar, su türbinleri, buhar kazanları, yel değirmenleri ilaahir.*

3. *Bu müstahzar (hazır) kuvveti, amel-i mihanikiye (mekanik işlere) kalb eden vesait, bilumum makineler.*

4. *Nakl-i kuvvet: kayışlı, dişli çarhlı tertibat-ı elektrik vasıtasıyla nakl-i kudret ilaahir.*

5. *Muhtelif makinelerin yekdiğerleriyle mukayesesi ve makine intihabı.*

6. *Sulhta ve harpte fabrikaların işletilmesinde riayet olunacak kavaid-i umumiyye.*

7. *Sanayinin memleketin iktisadiyatı, serveti, refahı üzerine tesiri, sulhta ve harpte ehemmiyeti, teşvik-i sanayi için tedbirler.”* (Mehmed Ali, 1928: 8).

Eserin ilerleyen sayfalarında daha çok bir fabrikanın üretimi için gerekli olan o günün enerji kaynaklarıyla ilgili bilgiler verilmektedir. Bu noktada örneğin o günün katı yakıt sınıfından olan linyit, maden kömürü ve odun

kömüründen bahseden bölümler bulunmaktadır. Yine sıvı yakıtlardan petrolün ve mazotun de ehemmiyetine vurgu yapılarak hem ticaret hem de siyaset açısından önemli bir kaynak olduğu vurgulanmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma kapsamında, içerikleri daha çok yönetim ve organizasyon konularına dair izler bağlamında incelenen *Fabrikacı ve İmalathane Memuru*, *Fabrikacılık ve Fabrikacılık ve Sanayi Notları* eserlerinde öncelikle, “yönetimin işçileri bilimsel olarak seçmesi, eğitmesi ve geliştirmesi” ve “yönetimin işçilerin bilimsel yöntemlere uygun olarak çalışmasını sağlaması” gibi bilimsel yönetim ilkelerine (Akin, 2007), vurguların yapıldığı belirtilmelidir.

Bununla beraber üç eserde de fabrika sistemi yönetimi meselesinin, 1800’lerden sonra sanayileşmenin yükselişiyle birlikte işletmecilik dünyasına gelen karakteristik özelliklerden, “insan gücünün makineye yüklenmesi”, “uzmanlık” ve “çalışma birimlerinin uyumlaştırılması” (Hodgetts, 1997: 5-6) ekseninde ele alındığı söylenebilir. Örneğin bu dönemin özelliklerinden olan “insan gücünün makineye yüklenmesi”, Osmanlı’da Tanzimat’tan itibaren ortaya çıkan “makinelî fabrika” anlayışında (Karakışla, 1998: 27) kendisini göstermekle beraber, son dönem Osmanlı ve erken Cumhuriyet dönemlerindeki fabrika sistemi anlayışında da devam etmekteydi (Sarı, 2006: 45-46). Nitekim incelenen eserlerde üretimle ilgili konuların ele alındığı bölümlerinin büyük bir kısmında “tezgahların işletilmesi”, “tezgahların hareketi için gerekli kaynaklar” ve bu kaynakları sağlayacak “makinelere” odaklanılan temel noktalardandır. Diğer karakteristik özellik olan “uzmanlık” konusunda da bütün eserler içerisinde, “mütehassıs”, “erbab-ı vukuf”, “sahib-i vukuf”, “sahib-i ihtisas” ve “mesleğinde mahir” ifadeleri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Ayrıca fabrika sisteminden bilimsel yönetim hareketinin ortaya çıkmasına zemin hazırlanan süreçte yöneticilerin, “sıkı kontrol” odaklı olup en çok ilgilendikleri şeyin yatırımdan mümkün olan “en büyük kârı sağlamak” olduğu bilinmektedir (Hodgetts, 1997: 19). Yine bu noktada eserler içerisinde yönetimin yetki ve kontrol odaklı özelliklerini çağrıştıran; “nazım ve amel müessir”, “nezaret” ve “teftiş” gibi kavramlara yer verilmektedir.

Gelibolulu Azmi Bey’in eserinde nitelikli insan kaynağı yetiştirme teması açıkça ortaya konulmuştur. Eserde özellikle üretim odaklı-tekniğin işlerde çalışan imalathane memurlarının uzmanlık bilgisine sahip olmaları, fabrikanın sadece teknik değil idari birçok görevine katılım ve katkı sağlamaları için bu memurların (çalışanların) hem yetenekli olmaları hem de kendilerini geliştirmeye çalışmaları önerilmektedir. Ülkenin kalkınması bizzat kendi kalifiye insan kaynağını yetiştirmesi ile mümkün olabileceği fikri Gelibolulu Azmi’nin eserinin ana fikri konumundadır. Azmi Bey’in gerek çalışma hayatındaki tecrübe edinim isteği gerekse bu kazanımları eser haline getirme motivasyonu da eserin dikkate değer bir diğer özelliğidir. Eserinde daha çok fabrikanın teknik boyutuna yer verse de özellikle giriş kısmında üretim işinde çalışanlar için önerileri önem arz etmektedir. Eserin son bölümü ise, bir fabrikanın yönetim ve organizasyonu açısından söz konusu yıllardaki fabrika teşkilatının (örgütlenmesi) ideal biçimine yönelik tespit ve tavsiyelerinden teşekkül etmekte olup bugünkü yönetim tarihi, iş idaresi ve işletmecilik tarihi çalışmalarına ışık tutacak niteliktedir.

Ahmet Hamdi Bey’in eserinde, çalışanların bilimsel olarak seçilmesi ilkesi bağlamında, “memur intihabında” bilgi ve tecrübeyi öncelemenin gereğine ve “na-ehillerin istihdamı” meselesinin yönetimde meydana getireceği sıkıntılara dair vurgular dikkat çekicidir. Aynı şekilde çalışanların eğitimi bağlamında, her bilgi düzeyindeki çalışanın “idrakine” uygun “telkin” ve “nasihat” verilmesi ve gerektiğinde çalışanların “malumat-ı fenniyye ve iktisadiyyelerini artırmak” için kurslar açılması ifadelerinin önemli ifadeler olduğu çıkarımı yapılabilir.

Mehmet Ali Bey’in eserinde ise bir fabrikanın verimli bir şekilde işletilebilmesi için muhakkak bilimsel yöntem ve tekniklerden istifade edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Eserinde sıklıkla teknolojinin doğru kullanımına ve fabrikalardaki israfın önlenmesine yönelik tavsiyeleri dikkat çekmektedir. Bununla beraber ideal bir fabrikada yer alması gereken “fen erbaplarına” yani o günün ifadesiyle işletme hangi üretim faaliyetini yapıyorsa o faaliyette ihtisas sahibi olan uzmanlara ihtiyaç duyulacağını da dile getirmektedir.

Bu çalışmaya konu olan üç eserin de 20. yüzyılın başlarında *asker kökenli* Türk müellifler tarafından, (Gelibolulu Azmi Bey ve Ahmet Hamdi Bey hakkında rütbe vs. bulunmakla beraber Mehmet Ali Bey’in askeri okulda eğitim vermesi dolayısıyla bu *asker kökenli* ifadesi kullanılmıştır.) yurt içi ve yurt dışında almış oldukları eğitim, çalışma hayatındaki tecrübeleri ve yurt içi ve yurt dışındaki işletmelerdeki gözlemleri bağlamında kaleme alındığı görülmektedir. Müellifler motivasyon açısından Türkiye’ye katkı sağlama düşüncesindedirler. Bunun yanında, örgütsel ve yönetsel bilgiler/gözlemler açısından Batı’dan özellikle de Alman fabrika sistemi yönetimi

anlayışından/uygulamalarından etkilenmiş oldukları görülmektedir. Son olarak, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçiş sürecinde Türkiye'deki fabrika yönetimi anlayışını ortaya koyan kaynaklarından olan söz konusu eserlerin içeriğinde, *fabrika sistemi yönetimi anlayışına*, bu anlayıştan *bilimsel yönetim düşüncesine geçişe* ve *bilimsel yönetim düşüncesine* dair önemli ipuçları/izlerin bulunmakta olduğu çıkarımı yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ahmet Hamdi. (1919). Fabrikacılık, İstanbul: Necm-i İstikbal Matbaası.
- Akın, B. (2007). "Yönetim Düşüncesinin Gelişimi ve F.W. Taylor", Taylor, F. W. (Yaz.) Bilimsel Yönetimin İlkeleri: xvii-xxvi. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Boyacıoğlu, D. (2015). "Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Osmanlı Fabrika Yapılarının İnşasına Dair Yapılan Düzenlemeler", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(38), 471-486.
- Gelibolulu Azmi. (1914). Fabrikacı ve İmalathane Memuru, Dersaadet: İmalat-ı Harbiye Matbaası.
- Hodgetts, R. M. (1997). Yönetim, İstanbul: Der Yayınları.
- Karakışla, Y. S. (1998). "Osmanlı Sanayi İşçisi Sınıfının Doğuşu (1839-1923)", Quataert, D. ve Zürcher E.J. (Ed.). Osmanlı'dan Cumhuriyet Türkiye'sine İşçiler (1839-1950): 27-54. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mehmet Ali. (1928). Fabrikacılık ve Sanayi Notları, Yıldız: Harp Akademisi Matbaası.
- Özkul, A.S. ve Çakırel, Y. (2018). "Fabrika Yönetimi Bilgisinin Tecrübe ve Gözlem Yoluyla Aktarımı Örneği: Binbaşı Ahmet Hamdi'nin "Fabrikacılık" Adlı Eseri Üzerine Bir İnceleme", 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 895-901. 10-12 Mayıs, Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Sarı, T. (2006). Osmanlı İmparatorluğunda Sanayileşme Çerçevesinde İstanbul'daki Fabrikaların Oluşum ve Gelişimleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Seyitdanlıoğlu, M. (2006). "Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii (1839-1876)", İnalçık, H. ve Seyitdanlıoğlu, M. (Ed.). Tanzimat-Değişim Sürecinde Osmanlı İmparatorluğu: 711-728, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Topal, M., Erdemir, E. ve Kırılı, E. (2012). "Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye'de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi", SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25, 37-64.
- Yıldırım, K. ve Şahin, L. (2015). "Osmanlı'dan Günümüze Mesleki Eğitimin Gelişimi", Çalışma ve Toplum, 1, 77-112.