



ISSN: 1309 4173 (Online) 1309 - 4688 (Print)

Volume 8 Issue 1, A Tribute to Prof. Dr. Šerbo Rastoder, p. 71-87, March 2016

DOI Number: 10.9737/hist.2016118184

Geç-Osmanlı Dönemi Devlet Fabrikalarında Yönetim: Çalışanların “Şevk ve Gayret”lerini Artırmaya Dönük Uygulamalar¹ *Management Practices in Late Ottoman Factories: Achieving Employee Motivation*

Prof. Dr. Mustafa KURT
Yalova Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Baki ÇAKIR
Kırklareli Üniversitesi

Kemal DEMİR
Sakarya Üniversitesi SBE



**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Šerbo
Rastoder
March
2016

Öz: Başbakanlık Osmanlı Arşivleri belgelerine dayanarak hazırlanan bu çalışma geç Osmanlı döneminde devlet sahipliğinde kurulan fabrikalarda çalışanların performansını artırmak ve ödüllendirmek için kullanılan şevk ve gayret artırma uygulamalarını incelemektedir. Makale devlet fabrikalarında çalışanların işe dönük şevk ve gayret artırma uygulamalarının dikkat çeken görünürlükte var olduğunu, özellikle “ödüllendirme”nin yaygın biçimde kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Osmanlı İmparatorluğu, motivasyon, ödüllendirme, Osmanlı sanayileşmesi, fabrika

Abstract: Relying on Ottoman archival documents, this study examines the managerial practices to boost labor motivation in state-owned factories in the late Ottoman Empire. The article presents that these state-operated factories had noticeably visible motivation and reward systems and they were frequently implemented.

Keywords: Ottoman Empire, motivation, reward, Ottoman industry, factory

GİRİŞ

Ülkemizde işletme tarihine ilişkin çalışmalar sınırlı olmakla birlikte yoğunlukla cumhuriyet dönemine odaklanmakta, Osmanlı dönemine ait üretim ve ticari faaliyetlere ilişkin ortaya konulan araştırmalar ise daha çok iktisat tarihi disiplini altında ele alınmakta ve bu disiplinin bakış açısıyla sunulmaktadır. Yine bu dönem İmparatorluk fabrikalarına iktisat tarihi ve tarih disiplinlerinin yanı sıra sanat ve mimarlık tarihi disiplinlerinin de² sınırlı ilgisi olduğu bilinmektedir. İşletmecilik/yönetim bakış açısıyla ortaya konulan çalışmalar³ ise sayıca

¹ Bu çalışma TÜBİTAK 1001 programınca desteklenen 112K426 numaralı araştırma projesinden üretilmiştir. Projeye desteği için TÜBİTAK’a teşekkürlerimizi sunarız.

² Nevra Ertürk, *19. Yüzyıl Osmanlı Sanayi Hareketleri İçerisinde Fabrika-i Hümayunlar*, (Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2008.

³ Mehmet Topal-Erkan Erdemir-Engin Kırılı, “Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye’de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs 2012, S.25, s.37-64; Abdulkadir Buluş-Atilla Arıcıoğlu, “Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye

oldukça sınırlı olup aynı zamanda kapsamları itibariyle de sınırlara sahiptir. Oysa sanayileşmede erken dönem olarak tanımlanabilecek 19. yüzyıldaki işletmecilik/yönetim anlayışının ve uygulamalarının batı ülkelerinde incelendiği şekliyle⁴ ortaya koyulabilmesi, bu dönemde hakim anlayış ve uygulamaların günümüz Türkiye’sindeki iş anlayışının da daha doğru açıklanmasına yardımcı olacağından önemlidir. Yanı sıra ilgili dönem fabrikalarında işletmecilik/yönetim anlayışları ve uygulamaların var olduğu/olabileceği literatürdeki sınırlı sayıdaki çalışmada⁵ öne çıkarılmaktadır. Ancak bu fabrikalardaki işletme yönetimi pratikleri hala karanlık bir alan olarak durmaktadır. Bu çalışmanın özgünlüğü, daha önce işletmecilik/yönetim gözlüğüyle incelenmemiş bir dönemdeki fabrikalarda şevk ve gayret artırma uygulamalarını tespit etme iddiasında olmasıdır. Makale ilgili dönemde Osmanlı’nın sanayileşme hareketi çerçevesinde kurduğu devlet fabrikalarında çalışanlara işe dönük şevk ve gayret artırma kazandırmaya ilişkin uygulamalarını 3 ana kısımda ortaya koyma iddiasındadır. Bunlar (1) 19. yüzyılda Osmanlı’da devlet eliyle sanayileşme ve devlet fabrikaları, (2) İlgili dönemde var olduğu düşünülen yönetim anlayışı (3) arşiv çalışmasına dayalı olarak şevk ve gayret artırma uygulamalarına ilişkin bulgular şeklinde özetlenebilir.

Geç-Osmanlı Dönemi Sanayileşme Hareketi ve Fabrikalar

Osmanlı’nın çağlar boyunca geçerli olan üretime ilişkin genel politikası “devlete ve kent nüfusuna, özellikle İstanbul halkına ucuz, kaliteli ve bol miktarda mal arzı”⁶ şeklinde özetlenebilir. Bu doğrultuda uygulanan politikalar basitçe bir bölgede üretimin asgari olarak köy ve kasabalarda yaşayanlara yetecek kadar, fazlasının ise kentlerde yaşayanların ihtiyaçlarını karşılayacak kadar olmasına ve bu mal akışının etkili bir şekilde sağlanmasına öncelik vermiştir. Genç’in⁷ iaşecilik (provizyonizm) olarak adlandırdığı bu ilke Osmanlı’nın Loncalarla yakın bir işbirliği kurarak uzun yüzyıllara dayalı başardığı bir sisteme önemli bir katkı sağlar. Bu çerçevede ağırlıklı olarak tarım ve hayvancılığa bağlı üretim sistemi önemli yararlı çıktılar sağladığından sanayileşme İngiltere başta olmak üzere Avrupalı devletlerin sanayi devrimi sonrasında büyük üretim birimleri kurup, bunun sonucunda başta kumaş ve tekstil olmak üzere Osmanlı coğrafyasında üretilen ürünleri çok düşük maliyetle üretip yine Osmanlı pazarına sokmasına dek güçlü bir şekilde gündeme gelmemiştir. Bu dönemde sanayileşme konusunun Osmanlı’nın gündemine gelmesi özellikle Avrupa kentlerinde bulunan dışişleri personelinin gelişmeleri imparatorluğun gündemine taşınması⁸ ile hızlanmıştır.⁹ Tanzimat ve yeniçeri ocağının kaldırılması gibi reforma hareketleri ile birlikte sanayileşme ve fabrikalaşma hareketi de başlamış, yine batı tipi üretim sistemlerine geçiş için bir dizi yatırım yapılmıştır. Mesela Zeytinburnu’nda kurulan büyük fabrikanın İngiltere’nin Manchester ve Birmingham kentlerindeki sanayi alanları model alınarak inşa edildiğine ilişkin veriler



JHS
72

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Šerbo
Rastoder
March
2016

İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası’nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005 Sayı 14, s.217-236.

⁴ Daniel A. Wren, *The History of Management Thought*, Wiley, 2005, USA.

⁵ Topal-Erdemir-Kırlı, agm, s.46; Rahmi Deniz Özbay-Yaşar Bülbül, *Osmanlı İmparatorluğu’nda Bir Teknoloji Transfer Yöntemi Olarak Yabancı İşgücü İstihdamı*, Tülin Aren Armağanı, Pamuk Yayıncılık, İstanbul 2009, s.206

⁶ Donald Quataert, *Sanayi Devrimi Çağında Osmanlı İmalat Sektörü*, İletişim, İstanbul 2011, s.21.

⁷ Mehmet Genç, *Osmanlı İmparatorluğu’nda Devlet ve Ekonomi*, Ötüken Yayınları, İstanbul 2010, s. 83.

⁸ Osmanlı’nın da diğer İslam toplumları gibi yeni fikir ve teknolojilere kapalı olduğu varsayımının geçerli olmadığı yabancı yazarlar tarafından da vurgulanmıştır. Bkz. Rhoads Murphey, “Osmanlıların Batı Teknolojisini Benimsemedeki Tutumları: Efrenci Teknisyenlerin Sivil ve Askeri Uygulamalardaki Rolü”, *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi* içinde, (der) Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, ss. 53-120.

⁹ Rifat Önsoy. “Tanzimat Dönemi Sanayileşme Politikası: 1839-1876”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1984, C.2, S.2, s. 5-12.

bulunmaktadır.¹⁰ Osmanlı'nın sanayileşme öyküsüyle ilgili diğer önemli görüş ise 1750 yılından itibaren Osmanlı'nın batı Avrupa'da ortaya çıkıp yayılan "dünya ekonomisine" çevresel entegrasyonunun doğan sonuçlarından bahseder¹¹ ve batı tipi sanayileşme çabaları bu entegrasyon sürecindeki adımlardan biri olarak değerlendirilebilir. En temelde bu üç ana sebebin görünür olduğu ve bilinçli bir programa sahip sanayileşme hareketi 1827'de başlayıp birkaç on yıl devam eden bir süreç olarak tarif edilebilir.

Osmanlıda sanayileşme ile ilgili çabalar genellikle Tanzimat sonrası ile ilişkilendirilse de, bu alanda 18. yüzyılın ikinci yarısında da önemli gelişmeler olduğu kayıtlara geçmiştir.¹² Örneğin Şener¹³ 1790'larda Nizam-ı Cedit çalışmalarının askeri sanayi anlamında Avrupa tarzı üretim tekniklerinin kullanıldığı ilk zamanlar olduğunu söyler. Benzer şekilde Clark¹⁴ daha 19. yüzyıla girilmeden (ya da hemen başında) III. Selim tarafından önemli yatırımlar yapıldığını, büyük binalara sahip yün dokuma imalathaneleri ve kağıt fabrikasını üretime soktuğunu, silah üretiminde de Avrupalı yöntemleri transfer ettiğini vurgulamaktadır. 19. yüzyılın ilk 20 yılının durgun geçtiği sanayileşme süreci 1827 yılında Eyüp'te iplik fabrikası, 1830 da Beykoz deri ve kundura fabrikaları, 1835 Feshane ve 1836 İslimiye çuka fabrikalarıyla yeniden hız kazanmıştır.¹⁵ Daha sonra Avrupa'nın sınai üstünlüğünü Osmanlıya taşımak için¹⁶ çalışmanın bir sonraki başlığında detaylandırılan bir seri fabrikanın kurulmasına başlanmıştır.

Bu dönemde sanayileşme adına olumlu sayılabilecek adımlar atılırken Osmanlı'nın önemli sorunlarla da karşılaştığı bir gerçektir. Bunlardan en önemlisi ise uzun yüzyıllar boyunca güçlü bir performansa sahip olan yerli üretim sisteminin önemli zararlar görmesidir. Osmanlı özellikle yünlü ve pamuklu dokuma ürünleri üretiminde dönemin en kaliteli ürünlerini üretebilme kabiliyetine¹⁷ sahipken¹⁸ 18. yüzyılda üretimde büyük gerilemeler yaşanmıştır. Bu gerilemenin asıl sebebinin ne olduğu sorusu literatürde sıklıkla sorulmakla birlikte cevap olabilecek iki güçlü argümana başvurulabilir. İlki ve daha makul görüneni 1838 yılında imzalanan ve yerli üretici aleyhinde düzenlemeler içeren Osmanlı-İngiliz Ticaret Anlaşmasıdır. Başta İngilizlere sağlanan bu ayrıcalıklar daha sonra diğer ülkelerle genişletilmiştir. Bu anlaşma ile yerli üreticinin, sanayileşmede önemli ilerlemeler yaşamış ve bunun avantajına sahip yabancılara karşı rekabet şansının düştüğü bir gerçektir. Ancak Quataert'in¹⁹ daha derinlikli bir analize sahip olan argümanı 1826 yılında Yeniçeri Ocağı'nın ortadan kaldırılmasının kent loncalarının çıkarlarını devlet ve elitler karşısında koruyan tek gücü yok ettiğini, bunun sonucunda da laissez-faire politikalarının kolayca uygulamaya geçtiğini savunur. Bu durum ise yüzyıllardın etkin bir sisteme karşılık gelen loncaya dayalı



JHS
73

History
Studies

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

¹⁰ Charles MacFarlane, *Turkey and Its Destiny: the Result of Journeys Made in 1847 and 1848 to Examine into the State of That Country*, Cilt I-II, London 1850. s.58.

¹¹ Abdulkadir Buluş, *Osmanlı Tekstil Sanayi Hereke Fabrikası*, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul 2000, s. 6-11.

¹² Wolfgang Müller-Wiener, "15-19. Yüzyılları Arasında İstanbul'da İmalathane ve Fabrikalar", *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, s.63-69

¹³ Sefer Şener, "Osmanlı Sanayileşme Süreci ve Bu Süreçte Özel Girişimin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.3, 2007, s.61.

¹⁴ Edward C. Clark, "Osmanlı Sanayi Devrimi", *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, s.38.

¹⁵ *Agm*, s.38-39.

¹⁶ *Agm*, s.39.

¹⁷ Nazif Öztürk, "XIX. Yüzyılda Osmanlıda Sanayileşme ve 1827'de Kurulan Vakıf İplik Fabrikası", *Vakıflar Dergisi*, C.21, 1990, s.23.

¹⁸ Hatta Öztürk'le birlikte birçok çalışma Osmanlı coğrafyasında üretilen yünlü ve pamuklu dokumaya dayalı tekstil ürünlerinin batı pazarlarında hayranlıkla talep edildiğini vurgular.

¹⁹ Quataert. *age*, s.26.

üretim sisteminin 20. yüzyıla tevarüs edecek şekilde yerli üreticiler aleyhine bozulmasına sebep olmuştur.

Elbette Osmanlı'nın sanayileşmemesi de literatürde yaygın bir görüş olarak durmaktadır. Burada her ne kadar sanayileşme hamlesinde açık bir başarısızlık görülmüş olsa da, bunu tamamen kötü işletmeciliğe yıkma konusunda ihtiyatlı davranmakta yarar vardır. Osmanlı iktisadi tarihine bakıldığında, özellikle yerelden üretilen kaynakların birçoğunda, sürekli bir başarısızlık vurgusunun olduğu görülmektedir. Quataert²⁰ bunun önemli bir sebebinin saray tarihçilerinin olayları kendi taraflarına/davalarına hizmet edecek şekilde yansıtılmalarından kaynaklandığını ve bu olumsuz bakış açısının günümüze kadar süregeldiğini vurgular.²¹ Osmanlı'nın sanayileşmemesiyle ilgili bazı argümanlar uzun savaş dönemlerinin getirdiği mali yükün ve üretken nüfusun bu savaşlarda kaybolmasının sanayileşme sürecinde önemli bir dezavantaj oluşturduğunu öne sürmektedir.²² Bu konuda dikkate alınabilecek bir diğer güçlü görünen argüman ise Avrupa'ya kıyasla Osmanlı coğrafyasında sermaye birikimini önleyen bir sistemin varlığıyla ilgilidir. Mesleklere ilişkin çok katı kuralları olan loncaların ve işyeri açma imtiyazına karşılık gelen gedik usulünün sermaye birikimini önlediği ve Osmanlı İmparatorluğu'nda özel sektör sanayinin oluşmamasında etkili olduğu dile getirilmektedir.²³ İlginç görünen bir başka argüman ise Osmanlı'da 19. yüzyılda Avrupalı ülkelere göre refahın daha yüksek olduğu ve ucuz işgücü bulmanın zor olduğu için sanayileşmeye uygun bir ortam olmadığını öne sürer.²⁴ Clark'ın Osmanlıda işçi ücretlerinin daha yüksek olduğu için Avrupalıların fabrikalara çalışmaya geldiğini vurgulaması²⁵ bu yargıyı kısmen desteklemektedir. Elbette bu süreçte kötü işletmecilik uygulamalarının da etkisinden bahsetmek gerekir. Bu süreçte barıdan transfer edilmeye çalışan işletmecilik-üretim bilgisi ile yerelde hakim olan normların çatışmasının da süreci olumsuz etkilediği bir gerçektir. Örneğin bu dönemde kurulan fabrikaların batıda eğitim görmüş yöneticiler yerine genelde askeri elitler tarafından zayıf bir biçimde yönetilmesinin bu fabrikaların kısa ömürlü olmasına yol açtığına dair görüşler mevcuttur.²⁶

Tüm bu bilgiler doğrultusunda Osmanlı'nın son dönemindeki fabrikalaşma olgusunun oldukça ilginç bir resmi temsil ettiğini söylemek yanlış olmaz. Bu ilginçliğin kaynağı aynı dönem içerisinde hem yeni fabrikalar kurma konusunda motivasyon sergilenmesi, hem de yeni kurulacak olanları/mevcutları olumsuz etkileyecek eylemlere onay verilmiş olmasıdır. 1838 yılında İngilizlerle imzalanan Serbest Ticaret Anlaşması ve yine 1826 yılında II. Mahmud'un yerli tekstil imalatçıları yabancı rakiplerine karşı koruyan düzenlemeleri kaldırması²⁷ imparatorluk sınırları içerisindeki mevcut üretim birimlerini dramatik bir şekilde etkilemiş ve birçoğunun üretimlerini durdurmasına sebep olmuştur. Mesela 1850 yılında İzmir'de 18 kumaş fabrikasından 16 tanesi yabancılarla rekabet edemediğinden kapanmıştır.²⁸ Osmanlı'nın bir politika olarak uyguladığı ihracattan yüksek vergi alınması ya da diğer bir tanımlamayla

²⁰ *Age*, s.27-28.

²¹ Bu çerçevede Yeniçeri Ocağı'nın kaldırılmasına ilişkin yazdıklarıyla öne çıkan Mehmed Esad örneğini veren Quataert bu vakanüvistin yeniçerilere karşı olduğu için bu göreve getirildiğini, yeniçerilerin ekonomik faaliyetlere ilişkin tasvirlerinin en yumuşak ifadeyle tek yanlı olduğunu belirtmektedir(Quataert *age*, s.28).

²² Necla Geyikdağı, *Foreign Investment in the Ottoman Empire: International Trade and Relations 1854-1914*, Taurus Academic Studies, New York 2011, s.8-9.

²³ Mehmet Seyitdanlıoğlu, "Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii (1839-1876)", *Tarih Araştırmaları Dergisi*, 2009, C.28, S.46, s.55.

²⁴ Celali Yılmaz, "Osmanlı Sanayi Devrimini Neden İskalamıştı?" *Sermaye Piyasası*, S.11, 2012, s.1.

²⁵ Clark, *agm*. s.43-44.

²⁶ Şevket Pamuk, Jeffrey G. Williamson, "Ottoman De-Industrialization 1800-1913: Assessing the Shock, Its Impact and the Response", National Bureau of Economic Research, 2009, s.14.

²⁷ Quataert, *age*, s.18.

²⁸ *Age*, s.18.



JHS
74

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

iaşecilik ilkesi²⁹ özellikle bu dönemde üreticilerin aşamadığı önemli bir zorluk olarak belirmektedir. İthalattan %3, ihracattan %12 şeklinde alınan vergi, ilaveten bölgeler arası nakliyat da ihracata benzer şekilde %12 vergi alınması belirli bölgelerde kümeleşen dokuma ve tekstil üreticilerini hayli zor durumda bırakmıştır.

Fabrikalaşma Hareketi

19. yüzyıl öncesinde Osmanlı sanayi denildiğinde iç ve dış pazarlara üretim yapan fabrikalar değil ordunun ihtiyacı için kurulmuş Baruthane, Tophane gibi üretim birimleri akla gelmektedir.³⁰ Özellikle 16. yüzyılda başta İstanbul olmak üzere Kahire, Bağdat, Halep, Yemen, Budin, Belgrat ve Temeşvar'da baruthaneler işletilmekteyken nispeten daha az önemli olanları ise Anadolu'da Erzurum, Diyarbakır, Oltu ve Macaristan'da Estergon ve Peç'te kurulmuş, 17. yüzyılda ise İstanbul Baruthâneleri yanında Karaman eyaletindeki Bor Baruthanesi ile birlikte Selanik, Gelibolu ve İzmir'de yüksek kapasiteli baruthâneler kurulmuştur.³¹ Ayrıca uzun dönemler boyunca ihracat, bir devlet politikası olarak, özendirilmediğinden genellikle devlet toprakları üzerinde yapılan tarım, yine tarımsal üretimi yapan toplulukların yaşadıkları bölgelerin ihtiyacı kadar planlanmış, büyük üretim birimleri sadece ordu ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Bu şekilde kurgulanmış bir sistem içerisinde büyük üretim birimlerine olan ihtiyaç, ordunun gereksinimleri hariç, güçlü bir şekilde belir(e)memiştir. Ancak gerek imparatorluğun gün geçtikçe zayıflaması ve bu sorun için çıkış yolu araması, gerekse Avrupalı ülkelerin gösterdiği yüksek büyüme ve gelişme diğer bazı yenilenme alanlarına paralel olarak "üretim biçiminde yenilenmeyi" de gündeme taşımıştır. Bu gelişmeler sonunca Osmanlı yönetimi devletin imkanlarından yararlanmak suretiyle "100 kişinin üzerinde çalışanla seri üretim yapacak modern fabrikalar" kurma konusunda kararlı hale gelmiştir.³²

Osmanlıda devlet öncülüğünde fabrikalaşma hareketi 1840-1860 dönemine yoğunlaşmaktadır.³³ Hatta Clark bu dönemi "Osmanlıların sanayi devrimi ile ilgili en büyük ümidi" olarak tasvir eder. İlgili dönemde devlete ait fabrikalar Fabrika-i Hümayün olarak anıldığından öncelikle bu kavramı tanımlamaya gerek vardır. Literatürde bu kavramı "sanayi yapılarının büyük bir grubunu oluşturan, Tersane veya Tophâne gibi orduya ait ve savaş donatım aracı üreten kuruluşlar dışında kalan ve mülkiyeti Hazine'ye ait olan üretim birimleri" olarak tanımlamışlardır.³⁴ Yazışmalarda, "Fabrika-i Hümayün" adıyla anılan yapılardan bazıları erken tarihli belgelerde "Kârhâne-i Âmire" adıyla geçmektedir.³⁵ Devlet sahipliğinde, öncelikle ordunun ve sarayın ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kurulan fabrikalara önemli



JHS
75

History
Studies

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

²⁹ İaşecilik ilkesi Mehmet Genç'in tarif ettiği şekliyle toplum içinde metanın bol ve haliyle fiyatların düşük olması esasına dayanır. Bu nedenle Osmanlı Devleti üretime çok önem vermiş, üretimi tarımsal üretimin ağırlıkta olduğu köyler ve diğer geçim kaynaklarına sahip kasabaları içeren kazalar ekseninde örgütlenmiştir. Kazaların ihtiyaçları tesis edildikten sonra artan ürün diğer kazalara ve İstanbul'a gönderilmektedir. Böyle bir mantık içinde ithalatın ihracata oranla daha önemli kabul edilmesi doğal karşılanmış ve ithalat serbest bırakılmıştır. İaşecilik (provizyonizm) özetle mevcut ihtiyaçları en iyi şekilde karşılama anlamına gelir. Bu durum Osmanlı Devleti'nde arz yönlü bir ekonomiyi öne çıkarmıştır. Genç, *age*, s.49

³⁰ Buluş, *age*, s.11.

³¹ Gabor Agoston, "Osmanlı İmparatorluğu'nda Barut Sanayi: XVII. ve XVIII. Yüzyıllarda Selanik, Gelibolu ve İzmir Baruthâneleri", *Prof. Dr. Mübahat S. Kütükoğluna Armağan*, Ed. Zeynep Tarım Ertuğ, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, İstanbul 2006, ss. 449-465.

³² Öztürk, *agm*, s.27.

³³ Clark, *agm*, s.40; Buluş, *age*, s.28.

³⁴ Afife Batur-Selçuk Batur, "İstanbul'da 19. Yüzyıl Sanayi Yapılarından Fabrika-i Hümayunlar", *I. Uluslararası Türk-İslam Bilim ve Teknoloji Tarihi Kongresi*, İTÜ, 14-18 Eylül 1981, İstanbul, ss.331-341.

³⁵ Ertürk, *agt*, s. 17-18.

sayılabilecek bir bütçe ayrıldığı³⁶ literatürde görülmektedir. Fabrika-i Hümayûnlar’ın 19. yüzyıl öncesinde ordu ve saraya hizmet etmek üzere kurulan devlete ait Ehl-i Hiref Teşkilatı’nın³⁷ makineleşmiş, yeniden yapılanan devletin birimlerine yönelik üretimi artmış devamı olduğu bilinmektedir.

Güran devletin toplam gelirleri içerisinde 1/8 oranında payı olan ve padişahın gelirlerini ve giderlerini yöneten Hazine-i Hassa’nın gelirlerinin büyük bölümünün sanayi temelli ekonomik gelişim projelerine ayrıldığını vurgular.³⁸ Benzer şekilde Buluş Tanzimat’tan sonra devlet eliyle girişilen sanayileşme hamlesi sürecinde ard arda yeni fabrikalar kurulduğunu, 1845 sonrası yıllarda ortalama 600 milyon kuruş olan devlet gelirlerinden 104 milyonluk kısmı (%17,33) bu devlet teşebbüslerine aktarıldığını öne çıkarmaktadır.³⁹ Bu dönemde fabrikalaşma sadece İstanbul’la sınırlı kalmayıp aynı zamanda İzmit, Hereke, Bursa, Kayseri ve Konya’da da kurulmuş ve yasal olarak Hazine-i Hassa ya da Harbiye Nezaretine bağlı bu fabrikalar arasındaki koordinasyonu Fabrika-i Hümayûnlar Nezareti üstlenmiştir.⁴⁰ Bu fabrikaların ortak özelliklerinden biri üretimde makine kullanmaları ve dolayısıyla işçi sayısının yüksek olduğu üretim birimlerini temsil etmeleridir. 19. yüzyılın başlarında kurulan bazı fabrikalar 1840’lı yıllara gelindiğinde Avrupa’dan gelen yeni makine ve teknolojilerle modernize edilmiştir. Üretimde batı odaklı bu modernleşme hareketinin sadece içsel motivasyonlara dayalı olmadığına ve daha entegre bir zihin yapısı anlayışa sahip olduğuna işaret eden uygulamalar da görülmüştür. Örneğin Osmanlı kurduğu yeni üretim sisteminin çıktılarını da içerecek şekilde 1851 Londra Sergisine (Osmanlı Devleti’nin katıldığı ilk uluslararası sergi) katılmış, 1863 yılında da Sultanahmet meydanında “Sergi-i Umumi-i Osmani” adındaki ulusal bir sergi düzenlemiştir.⁴¹ Bu tip sergilerle hem çabalarını uluslar arası arenada tanıtmak hem de, özellikle uluslar arası sergiler yoluyla, batıdaki ilerlemeleri yakından izlemeyi amaçladığı anlaşılabilir.⁴²

Bu yüzyılda özellikle 1840’larda başlayan hızlı bir fabrikalaşma hamlesi görülmektedir. Bu tarihe kadar kurulanların yanında bu dönemde Zeytinburnu ve Bakırköy’de bugünkü karşılığı ile sanayi bölgeleri kurulmuş ve bu bölgelerde yer alan fabrikalar özellikle demir türevi ürünler (demir boru, çelik ray, çift pulluğu, bağ bahçe aletleri, top, kılıç, süngü vb.) üretmiştir. Birçok kaynakta bu tesislerin adı Zeytinburnu Demir Fabrikası olarak geçmesine rağmen içerisinde farklı üretim birimleri olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bölgede sadece demire bağlı üretim değil pamuklu ve yünlü kumaş dokuyan üretim birimleri de mevcuttur. Yerli ve yabancı işçiler tesislere ait konaklama bölümlerinde ikamet etmişlerdir. Sanayi bölgesi içinde bir de Sanayi Mektebi kurulduğu bilinmektedir.⁴³

1860’larla 1870’lere gelindiğinde Devletin sanayileşme konusunda fikri değişmiştir. Artık fabrika kurma yerine girişimcileri destekleme politikası öne çıkarılmış⁴⁴, ancak devlet

³⁶ Tefik Güran, “Tanzimat Döneminde Devlet Fabrikaları”, *150. Yılında Tanzimat*, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara 1992, s. 235.

³⁷ Ertürk eserinde Ehl-i Hiref Teşkilatının loncalardan ayrı, sarayın ve ordunun ihtiyaçlarını karşılayan ustalardan oluşan, hazinedarbaşına bağlı ve Topkapı sarayı avlusu ile Beyazıt camii civarında konuşlanan atölyelerden oluştuğunu belirtmektedir. (Ertürk, agt. ss. 5-7).

³⁸ Güran, *age*, 235.

³⁹ Buluş 2012; s.50.

⁴⁰ Ertürk, *age*, s.1.

⁴¹ Bayram Nazır, “Dersaadet Ticaret Odası ve Uluslar Arası Sergiler”, *History Studies*. 2009, Volume 1/1 s. 182

⁴² Burcu Kurt, “Buz Temininde Sanayileşme ve Osmanlı İmparatorluğu’nda Kurulan Buz Fabrikaları”, *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi (OTAM)*, S.30, 2011, s.77.

⁴³ *Osmanlı Sanayi ve Ticaret Albümü*, İTO Yayınları, İstanbul 2012, s.10.

⁴⁴ Cevdet Kırpık, *Osmanlı Devletinde İşçiler ve İşçi Hareketleri (1876-1914)*, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Isparta 2004, s.5.



JHS
76

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Šerbo
Rastoder
March
2016



JHS
77

History
Studies

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Šerbo
Rastoder
March
2016

sahipliğinde fabrika kuruluşları bu dönemde azalırken 1880'lerden itibaren tekrar canlanmıştır. 1864-66 yıllarında Islah-ı Sanayi Komisyonu Talimatnamesi çıkartılarak özellikle geleneksel üretim biçimlerinin özel sektör sahipliğinde şirketleşerek modern üretim tesisi özelliğine kavuşmaları arzulanmış, bu tip girişimlere bazı teşvikler sunulmuş ve bu çabalar sonrasında özel girişimcilerce kurulan fabrika sayısı artış göstermiştir.⁴⁵ Literatürde ilgili yıllarda devlet sahipliğinde kaç tane fabrika kurulduğuyla ilgili bazı bilgiler de mevcuttur. Örneğin Yıldırım⁴⁶ ve Önsoy⁴⁷ Tanzimat sonrasında 160 kadar sanayi tesisi kurulduğunu belirtmektedir. Tüm bu olumlu sayılabilecek gelişmelere rağmen genel görünüme bakıldığında 19. yüzyıl boyunca ortaya konulan kaynak ve motivasyona rağmen sanayileşme çabalarının istenilen sonucu vermediği görülmektedir.⁴⁸ Osmanlı sanayileşmesinin niye başarısız olduğu konusunda da geniş bir literatür vardır. Çok çeşitli argümanların yer aldığı bu literatürde Osmanlı'nın içerisinde bulunduğu siyasi ve mali zorluklara ilişkin güçlü görünen argümanlar⁴⁹ yanında sanayileşmede başarının bizzat Avrupalı ülkelerce engellendiğine dair argümanlar da bulunmaktadır.⁵⁰ Bir diğer argüman ise "Avrupa'dan ithal yünlerin yine Avrupalı (İngiliz ve Fransız) makinelerle ve Avrupalı (Fransız/Belçikalı/İngiliz) uzmanlarla/işçilerle sadece Osmanlı topraklarında üretilmesi sanayinin yerli olmadığına göstergesi olmakla birlikte bu sanayileşme hareketinin de kalıcı olmayacağı" iddiasıdır. Ayrıca Avrupalı ülkelerin üretim faktörleri bakımından, sömürgeler de dikkate alındığında, önemli avantajlara sahip oldukları, Osmanlı İmparatorluğu'nun ise bu avantajlara sahip olmadığından sürdürülebilir bir sistem kuramadığı ifade edilir.⁵¹ Buluş⁵² ilgili dönemde kurulan fabrikaların teknolojik yenilenme ve yönetim becerisi geliştirme konularında yeterli bir performans sergileyememesinin de bu başarısızlıkta rol oynadığını vurgular. Nedenleri çeşitli argümanlarla açıklanmaya çalışılan bu başarısızlık sadece Osmanlı'nın değil onun devamı olan Türkiye Cumhuriyeti'nin dahi sanayileşme anlamında kaderini etkileyecek bir gelişme olmuştur. Cumhuriyet'in İlanı'ndan sonra mevcut Fabrika-i Hümayûnlar'ın önce Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası, ardından Devlet Sanayi Ofisi ve Sümerbank'a devredilerek bazıları günümüze kadar gelmişlerdir.⁵³ Örneğin 19. yüzyılda kurulan Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası, Fes Fabrikası, Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası ve Yıldız Porselen Fabrikası günümüzde mevcut olup⁵⁴, Hereke Fabrikası ile Yıldız Porselen Fabrikası orijinal yerlerinde, üretimlerini sürdürmektedir.⁵⁵

19. yüzyıl boyunca sanayileşme çabalarında devlet sahipliğindeki fabrikalar öne çıksa da özel girişimlerin de ortaya çıktığı görülür. Genelde gayrimüslim Osmanlı vatandaşları ve yabancıların kurduğu bu tip girişimlere Turgutlu, Kırkağaç, Biga, Tekirdağ ve Balıkesir'deki pamuk fabrikaları, İzmir'de susam fabrikası, Van'da aba fabrikası, Malkara, Midilli ve Çanakkale'de un fabrikası, Beyrut'ta kağıt fabrikası ve Trabzon'da kumaş, elbise fabrikası örnek gösterilebilir. Özel girişimlere dair kayıtlı veri bulmak daha zor olsa da 1840-1881

⁴⁵ Öztürk, agm, s.27; İhsan Satış, "Islah-ı Sanayi Komisyonu ve Şirketlerin Teşekkülü: Debbağ Şirketi Örneği", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.8, 2012, s.427.

⁴⁶ İsmail Yıldırım, "Ondokuzuncu Yüzyıl Osmanlı Ekonomisi Üzerine Bir Değerlendirme (1838-1918)", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, S.2, 2001, s. 316.

⁴⁷ Önsoy, *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası*, s. 55.

⁴⁸ Ömer Celal Sarc, "Tanzimat ve Sanayimiz", *Tanzimat I*, Milli Eğitim Yayını, İstanbul 1940, s.14.

⁴⁹ Mesut Doğan, "Türkiye Sanayileşme Sürecine Genel Bir Bakış", *Marmara Coğrafya Dergisi*, S.28, Temmuz 2013, ss. 211-231.

⁵⁰ Bkz Geyikdağı 2011.

⁵¹ *Osmanlı Sanayi ve Ticaret Albümü*, İTO Yayınları, İstanbul 2012, s.10.

⁵² Buluş, 2002; s.182.

⁵³ Ertürk, *age*, s.3.

⁵⁴ Bu fabrikaların günümüzdeki faaliyetleri hakkında detaylı bilgi <http://www.millisaraylar.gov.tr/> adresinden izlenebilir.

⁵⁵ Ertürk, *age*, s.3.

yılları arasında makineyle üretim yapan bini aşkın özel girişim bulmanın mümkün olduğu vurgulanmaktadır.⁵⁶ Bu dönemde gerek devlet eliyle kurulan gerekse özel sektörün kurduğu fabrikalara bazı teşvik ve destekler sağlanmıştır. Devlet 1851 yılında aldığı bir kararla, bu fabrikalara vergi muafiyeti tanımış, ürettikleri malları piyasada satmaları halinde herhangi bir vergi ödemeyeceklerini karar altına almış, ayrıca bu fabrikaların gerek yurtdışından ve gerekse yurtiçinden aldıkları her türlü makine, araç ve hammadde bütün vergilerden muaf tutulmuştur.⁵⁷ Kurulan fabrikalar yanında bu ve benzeri destek ve teşviklerin varlığı, sanayileşmenin, bir bütün olarak, etraflı bir proje olarak imparatorluğun gündeminde olduğunu doğrulayan veriler olarak kabul edilebilir. Ancak yine de uzun bir süreci kapsayan çabalara rağmen toplam üretim faaliyetleri içerisinde fabrikalarda yapılan üretimin sınırlı kaldığı bir gerçektir. Büyük sınaî kuruluşların tümü 1913’te yalnızca 36.000 civarında işçiyi istihdam etmekteydi⁵⁸ ki bu rakam sanayileşme anlamında bir birikimi yansıtsa da çok düşük bir sayıyı temsil etmektedir.

Elbette fabrikalar kurulması yoluyla sanayileşme sürecinde sadece fiziksel olarak fabrikalara odaklanmak sürecin bazı yönlerinin yeterince anlaşılmasına sebep olacaktır. Örneğin mevcut yazında fabrikalar, kuruluş yerleri, fiziki özellikleri, kullanılan teknolojiler, çalışan sayısı ve nitelikleri gibi konuların belirli oranda açığa kavuştuğu (kuruluş yılları konusunda bir belirsizlik vardır ancak bu dönemi inceleme açısından önemli bir eksiklik teşkil etmez) görülmekle birlikte fabrikaların içinde var olan işletmecilik anlayışları, yurtdışından kurulan bilgi transfer mekanizmaları gibi konular üzerinde yeterince durulmadığı açıktır. Bu çerçevede özellikle yeni bir işletmecilik anlayışının oluşumu, yönetime ilişkin kullanılan anlayış ve uygulamalar açısından bu dönemdeki gelişmelerin ne anlama geldiğinin ortaya konulması önemlidir. Esasen fabrikaların kuruluşu sürecinde makine/teknoloji/hammadde/uzman transferleri⁵⁹ yanında önemli ölçüde anlayış transferinin de gerçekleşmiş olacağı ihtimali zayıf değildir. Bu sadece yazarların konuya ilişkin iyimser bir tahmininin yansıması değil ilgili dönemde devlet yöneticilerinin söylem ve eylemlerinin, yoğun yabancı uzman transferinin, yerel görevlilerin sanayileşmiş ülkelere spesifik amaçlı ziyaretlerinin yansıması olarak kabul edilmelidir. Örneğin 1838’de II. Mahmud’un modern üretim yöntemlerini gözlemlemeleri için bir ekibi İngiltere’ye göndermesi, ve ertesi yıl İngiltere’nin önde gelen mühendislerinden olan Sir William Fairbairn’in İstanbul’a gelip birkaç hafta kalıp fabrikalarda gözlem yapması, önerilerde bulunması ve yeni teknolojilerle ilgili siparişler alması Osmanlı’nın dönemindeki gelişmeleri izleme ve uyarılama konusunda çaba sarf ettiği görüşünü destekler niteliktedir.⁶⁰ İhsanoğlu da⁶¹ Osmanlı’nın batıda gelişen yeni teknolojileri takip etmede istekli ve başarılı olduğunu ve önemli bir zaman geçmeden gerekli makine veya uzman transferini yapabildiğini belirtmektedir. Yine bu dönemdeki aydınların “Avrupalılaşıma”yı bir ideoloji olarak sunmaları ve başarı formülü olarak öne çıkarmaları “Avrupalı” anlayışların fabrikaların sadece fiziksel yapılarına değil ruhlarına da yansımış olacağı tezini desteklemektedir. Bu noktada ilginç olan, belki de ortaya çıkarılması çok zor olan, yüzyılların birikimi olarak lonca teşkilatlarında, dolayısıyla küçük üreticilerde,

⁵⁶ Şener, *agm*, s.83.

⁵⁷ Fatih Damlıbağ, “Osmanlı Sanayisindeki Vergi Muafiyetleri”, *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi (OTAM)*, S.35, 2014, ss. 68-69.

⁵⁸ Quataert, *age*, s.17.

⁵⁹ Önsoy, *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayi*, s.7; Damlıbağ, *agm*, s.204; Şener, *agm*, s.61.

⁶⁰ William Pole, *The Life of Sir William Fairbairn Bart*, Longmans, Green and Co, London 1877, s.167; Müller-Wiener, W. *agm*, s.77.

⁶¹ Ekmeleddin İhsanoğlu, “Osmanlıların Batı’da Gelişen Bazı Teknolojik Yeniliklerden Etkilenmeleri”. *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, s. 128.



JHS
78

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

gömülü şekilde var olan işletmecilik/üretim anlayışlarının ne derecede yeni üretim birimlerinde karşılık bulduğudur. Endüstrileşmiş ülkelerin yakından takip edilip oradaki teknoloji ve anlayışların aynen transfer edilmeye çalışıldığı bir süreçte yerele ait olan bilgi ve anlayışlar yeterince kabul görememiş olabilir. Ancak bu yazarların bir tahminidir ve bu makalenin de bir parçası olduğu araştırma projesinin sonuçlarında dönemin fabrikalarında hakim olan işletmecilik anlayışlarının kaynağının yerel mi yoksa yabancı kaynaklı mı olduğu sorusu açığa çıkarılmaya çalışılacaktır. Şimdiden bir tahmin yapmak gerekirse, bilimsellik derecesi düşük olsa da, batı tipi işletmecilik anlayışının çeşitli oranlarda karışımından oluşan melez/eklektik bir anlayışın hakim olduğu öne sürülebilir. Bu makalede bu tartışmaya girmeksizin devlet sahipliğindeki fabrikalarındaki çalışanların şevk ve gayretlerini sağlamak ve artırmak amacıyla kullanılan uygulamalara odaklanılmıştır.

İlgili konuda literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında Buluş ve Arıcıoğlu çalışmalarının⁶² bir bölümünde motivasyon uygulamalarına da değinmişler, “motivasyonel çalışmalara bakıldığında günümüzdeki birçok aracın o dönemde de kullanıldığı”ni belirtmişlerdir. Bu tespitin ilk bakışta “temkin” gerektirdiği kabul edilse de, ilgili dönemde Hereke Fabrikası’nda çalışanların şevk ve gayretlerini sağlamaya dönük uygulamaların belirgin olduğu kabul edilmelidir. Topal vd.⁶³, yine Buluş ve Arıcıoğlu’na benzer şekilde bugünün anlayışları gözlüğünden dönemi değerlendirdikleri çalışmalarında “batılı anlamda işletmecilik uygulamalarının 19. yüzyılın sonlarına gelinmeden önce uygulandığını” belirtmişler, çeşitli açılardan analiz ettikleri uygulamaları yorumlamışlar, ancak çalışanların şevk ve gayretlerini artırma çabalarıyla ilgili bir bulgu sunmamışlardır. Bu çalışma ise daha geniş bir perspektifte, bir fabrikaya odaklanmak yerine birçok fabrika temelinde, çalışanların şevk ve gayretlerini artırmaya dönük yönetim pratiklerinin tespitine odaklanmıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma ile nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesine dayalı olarak veri elde etme yoluna gidilmiş, bu amaçla Başbakanlık Osmanlı Arşivleri’nde konuyla ilgili olabilecek belge taraması yapılmış ve bu belgelerin çevirileriyle elde edilen veriler yönetim disiplini bakış açısıyla incelenerek bulgulara dönüştürülmüştür. Bu çerçevede 2012-2014 yıllarında elde edilen yaklaşık 1843 belgenin çevirisi yapılarak “Geç-Osmanlı dönemi devlet fabrikalarında şevk ve gayret sağlamaya ve artırmaya dönük olduğu düşünülen uygulamalar” tanımlanmaya çalışılmıştır. Arşiv belgeleri üzerinden iki yazar ayrı ayrı kodlama yapmış ve 67 kez çalışanların işe dönük şevk ve gayret artırılmasına dönük uygulama tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen devlet fabrikaları içerisinde Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası, Feshane, İslimiye Çuka fabrikaları ve Tersane bulunmaktadır.

Genel Olarak İlgili Dönemde İşletmecilik Anlayışı Üzerine

İşletmecilik anlayışı göz önüne alındığında birçok alanda Avrupa başta olmak üzere batı coğrafyası ile önemli ölçüde farklılıklar taşıyan Osmanlı’nın bu alanda da diğer coğrafyalardan belirli noktalarda ayrışacağı akla gelmektedir. Bu argümanın temel dayanaklarından biri elbette Osmanlı’nın, hatta modern Türkiye’nin, gerek dini, gerek kültürel ve gerekse düşünsel açıdan batıdan önemli ölçüde ayrışması olarak gösterilebilir. Osmanlı’nın kendine özgü ekonomik sistemi içerisinde uzun dönemler boyunca, her ne kadar 18. yüzyıldan itibaren önemli ölçüde Avrupa etkisine girmiş olsa da, güçlü bir şekilde varlığını sürdürmesine yardımcı olmuş üretim ve örgütlenme biçimlerinin kökenlerine inildiğinde bu özgünlük daha kolay tanımlanabilecektir. Tek başına lonca teşkilatlarının oluşturduğu kurumsal yapıdaki

⁶² Buluş-Aricioğlu, *agm*, ss.226-227.

⁶³ Topal vd. *agm*, s.62.



JHS
79

**History
Studies**

Volume 8

Issue 1

A Tribute to

Prof. Dr.

Šerbo

Rastoder

March

2016

normların dahi özgün işletmecilik, belki daha spesifik olarak ticaret, anlayışlarının şekillenmesinde önemli rolü olduğu söylenebilir. Ancak bu özgünlüğün işletmecilik anlayışındaki farklılaşmayı hangi yönlerden etkilediğini açıkça ortaya koymak mevcut veriler ışığında oldukça zor görünmektedir.

Osmanlıda sürdürülen üretim faaliyetleri üzerinde 18. yüzyıl sonlarında Fransız, 19. yüzyıl sonlarında ise Alman etkisinin olduğu literatürde vurgulanmakta, yabancı uzman çalıştırılması konu olduğunda ise İngilizler başta olmak üzere birçok Avrupalı ülkeden (Almanya, Fransa, Belçika, Avusturya, İtalya) ve Amerika’dan uzman geldiği dile getirilmektedir.⁶⁴ Bunlar daha çok ilgili sistemi çalıştırmakla sorumlu mühendis yönetici, mühendis, ustabaşı seviyesindeki çalışanlardır, yerli personel ise daha çok işçi olarak çalışmakta, bazı örneklerde sonradan ustalık kazandıkları görülmektedir.⁶⁵ 19. yüzyıl Osmanlısında sanayileşme kapsamında kurulan devlet fabrikalarında yönetim ve çalışan yönetimi anlayışına ilişkin bir tespit yapmak istendiğinde, bu fabrikaların önemli bir kısmındaki yöneticilerin⁶⁶ batı ülkelerinden geldikleri gerçeğinden hareketle, batı tarzı anlayışların daha güçlü olabileceği akla gelmektedir.⁶⁷ Ancak literatürde devlete ait fabrikaların yönetim kademelerinde yerli çalışanlardan da, özellikle gayr-i Müslim vatandaşlar, yer aldığının vurgulanması yerli anlayışların da çeşitli uygulamalarla görünür hale gelebilmiş olacağını akla getirmektedir. Yine orta-uzun vadede başarılı işletme/fabrika oranının azlığı, ilk başlarda batıdan transfer edilen anlayış ve uygulamaların sorgulanmasına⁶⁸ ve yerel bilginin de kullanımıyla yönetime ilişkin melez/eklektik bir anlayış/uygulama havuzu oluşmasına sebep olmuş olabilir. Her ne kadar kökenlerini tespit etmek güç olsa da bizzat işletmecilik ve yönetim anlayış ve uygulamalarını tespit etmek mümkün görünmektedir. Bu çalışmada ise ilgili dönemde devlet sahipliğindeki fabrikalarda çalışanların şevk ve gayreti artırmaya dönük uygulamalara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın Bulguları: İşe Dönük Şevk ve Gayreti Teşvik Etmek İçin Uygulamalar

Araştırma kapsamında odaklanılan devlet fabrikalarında çalışanların şevk ve gayreti artırmaya dönük pratiklere ilişkin arşiv bulgularına bakıldığında en genel anlamda “ilginç” olabilecek bir görünüm mevcuttur. İlginçliğin kaynağı ise ilgili dönem açısından uygulamaların “metodolojik” bir nosyon taşınmasıyla ilgilidir. Burada metodolojik kelimesini kullanmadaki cesaret, bugün itibarıyla işletme disiplininin motivasyon sağlamaya dönük önerdiği sorun çözme araçlarından bazılarının, bugünküne benzeyen örneklerle, ilgili fabrikalarda kullanılıyor olmasıdır. Bu elbette ilgili dönemde yönetimin batıdaki ilk fabrikalardaki gündemine bakıldığında sürpriz değildir. Örneğin Wren⁶⁹ 1800’lerin başlarından itibaren motivasyonun yönetimin gündemindeki temel konulardan biri olduğuna değinmektedir. Bu çerçevede 19. yüzyılın ikinci yarısında çalışanları dikkate alıp onları ödüllendirerek sonuç almak/performans sağlamak adına yapılan bu uygulamalar iki temel argüman üzerine şekillenebilir. Bunlardan ilki birçok kaynakta iddia edilen “Osmanlı İmparatorluğu’nun dışarıda yaşanan gelişmeleri hızlı takip etmedeki başarısı”, ikincisi ise “arşiv belgelerinde karşılaşılan bu uygulamaların dışarıdan ithal edilmekten çok Osmanlı

⁶⁴ Özbay-Bülbül, *age*, ss.201-202.

⁶⁵ Buluş-Arıcıoğlu, *agm*, s.224.

⁶⁶ Bunlar genellikle asıl uzmanlığı mühendis olan ama aynı zamanda fabrikanın bir bütün olarak çalıştırılmasını da gözeten kişilerdir.

⁶⁷ Özbay-Bülbül, *agm*, s.206.

⁶⁸ Bunu destekleyen bir argüman Sarı’nın (2006) doktora tezinde dile getirilmektedir. Tanju Sarı, *Osmanlı İmparatorluğunda Sanayileşme Çerçevesinde İstanbul’daki Fabrikaların Oluşumu ve Gelişimi*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2006.

⁶⁹ Wren, *age*, s.46-49.



JHS
80

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

coğrafyasında geçerli iş sisteminde/anlayışında da mevcut olabileceği”dir⁷⁰ ki eldeki verilerle bu argümanları yanıtlamak ya da doğrulamak kolay değildir. Şimdilik bu tartışma bir kenara bırakılırsa, çalışmada arşiv incelemesine dayalı olarak elde edilen bulgular, literatürde yer alan Hereke Fabrikası’ndaki uygulamalar⁷¹ ile birlikte diğer fabrikalarda da çalışanlara dönük şevk ve gayreti artırmaya yönelik uygulamalarının çeşitli biçimlerde uygulanmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede Hereke, Feshane, İslimiye Çuka, Beykoz Deri, Zeytinburnu fabrikalarına ve Tersaneye ait arşiv belgelerine dayalı olarak elde edilmiş olan bulgular aşağıda sunulmuştur.

Bulgulara bakıldığında öncelikle çalışanların performansının gözetildiği ve başarı gösterdiği tespit edilen çalışanların sistemli bir mekanizma içerisinde ödüllendirildiği öne çıkmaktadır. Burada yönetim açısından ilginç olan, çalışanların performansını değerlemeye ve öne çıkan performansların ödüllendirilmesine yönelik bir sistemin kurulmuş ve işletilmiş olmasıdır. Bunu anlamamıza yardımcı olacak birkaç örnek aşağıda sunulmuştur:

Bez ve Feshane fabrikaları müdürü Salim Efendi’nin görevini yerine getirmedeki başarısı, imalatı artırma ve düzene koyma, masrafların azaltılması hakkında ortaya koyduğu mesai gözlemlenmiştir. Bundan dolayı mükafata layık olduğu gibi ... buna benzer beğenilen çalışmaları gözlemlenmiş sadık kulların taltif edilmesi .. gayretlerinden istifade edilmesi gerekli olduğu ... Salim Efendi’nin sahip olduğu ikinci rütbenin birinci sınıf Mütemâyizin’e yükseltilmesi hususunun bildirilmesi....⁷²

Bu belge içerisinde yer alan “görevini yerine getirmedeki başarısı..... an be an izlenmiştir”, “çalışmaları gözlemlenmiş” “buna benzer beğenilen çalışmaları gözlemlenmiş sadık kulların taltif edilmesi” gibi ifadelerden yola çıkılırsa bir performans izleme ve buna bağlı ödüllendirme sisteminin oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Elbette bunun tekrarlanması bu yargıyı doğrulayabilecektir. Bu çerçevede diğer bazı belgelerde yer alan diğer metinler sunulabilir:

Tershâne çarhacı Sağkol Ağalarından feshâne- âmire fabrikası makinelerine me’mûr Râsim Efendi’nin şahitlerce bilinen hüsn-i hizmetine dayanarak uhdesine binbaşılık rütbesi verilmesi ... kendisinin memuriyet işlerinde gösterdiği gayretli çalışmaları övgüye layık bulunduğu anlaşılacak uhdesine Binbaşılık tevcihi verilmesi ...⁷³

Fes fabrika-i humâyûnu müdürü Abdullah Efendi’nin fabrikanın hüsn-i idâre ve i’-mâlâtın nefâset ve sür’atince fevka’l-âde hıdmet ve gayreti meşhûr olup bu misillü gayret ve hüsn-i hıdmeti nümâyân olan me’mûrünün taltifleri şân-ı ma’delet-nişân-ı âlî icâbından olduğuna binâen emsâlini tegîb ve teşvîk itmek ve bir kat daha gayretini müceb olmak üzere Efendi- mûmâ-ileyhin rütbesinin evveli sınıf-ı sânilîğe terfî-i münâsib görünmüş ...⁷⁴

Beykoz debbağhanesi Baş katibi Hilmi Bey’in görev süresince gözlemlenen hüsn-i hizmet ve gayretine mükafat olarak uhdesine ikinci rütbe tevcihiyle taltifi ...⁷⁵

Erkân-ı harbiye mîralaylarından Feshâne müdürü izzetlü Âbid Bey’e umûr-ı me’-mûresince görülen mesâ’îsine mebnî dördüncü rütbeden ihsân buyrulan nişân-ı âlî-i Osmânî için iktizâ

⁷⁰ Bu argümanı doğrulamak adına ilgili dönemde yüksek maaşlar yüzünden Avrupa yerine Osmanlı fabrikalarını tercih ettiği belirtilen (Clark, *agm*, s.43) uzmanların/işçilerin ücret dışında çalışma atmosferi ve yönetim anlayışını da kapsayabilecek başka unsurları dikkate alıp almadığına odaklanmak gerekebilir.

⁷¹ Buluş-Aricioğlu, *agm*, 2005, Topal-Erdemir-Kırlı, *agm*, 2012.

⁷² Başbakanlık Osmanlı Arşivi (BAO), İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 758/61841-1. 31 Ekim 1877.

⁷³ BOA, İ. DH., 737/60340-1., 5 Aralık 1876.

⁷⁴ BOA. İ. DH., 8846/67937-1, 19 Ocak 1882.

⁷⁵ BOA. İ. DH., 828/66715-2. 8 Mayıs 1881.



JHS
81

History
Studies

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

iden berât-ı âlî'nin ısdârı şeref-sünûh ve sudûr buyrulan emr u fermân inâyet-i beyân cenâb-ı mülûkâne muktezâ-yı münîfinden olmağla ol bâbda emr u fermân Hazret-i veliyyü'l-emrindir...⁷⁶

Bu belgede de yer aldığı üzere bir çalışana ait performansın, muhtelemeden üstlerince, izlendiği “şahitlerce bilinen hüsn-i hizmetine” ifadesinden anlaşılakta, “memuriyet işlerinde gösterdiği gayretli çalışmaları övgüye layık bulunduğu anlaşılakta uhdesine Binbaşılık tevcihi verilmesi” ifadesinden de şevk ve gayretini sürdürmeye dönük bir ödüllendirme gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Benzer birkaç örnek aşağıda sunulmuştur.

Beykoz Debbaghanesi müdürü Kaymakam Hidayet Bey ile Elbise anbarı müdürü Binbaşı Hasan Efendi'nin doğruluk ve dirayet sahibi olmalarından (ashâb-ı dirâyet ve istikamet) ve hüsn-i hizmetleri gözlemlenerek taltife şayan zabitanın bulunmaları cihetiyle rütbelerinin birer derece yükseltilmesi ... adı geçen şahıslardan Hidayet Bey'in uhdesine Piyade Miralaylığı ve Hasan Efendi'nin uhdesine de Piyade kaymakamlığı rütbeleri tevcihi...⁷⁷

Feshane müdürü Rıfat Efendi'nin görev süresinde görülen gayretli çalışmalarına (ikdâm ü gayretine) binâ'en Hazine-i hassa nezaretinin Arzı üzerine taşıdığı ikinci rütbenin sınıf-ı mütemâyiz'e⁷⁸ yükseltilmesi⁷⁹

Belgelerde sıkça görülen ödüllendirmelerin çalışanların şevk ve gayretini sağlama ve artırma amaçlı yapıldığını doğrulayan, ödüllendirmenin sadece kıdem/rütbe artırma ile değil çeşitli araçlarla yapıldığı yargısını oluşturabileceğimiz bulgular da mevcuttur. Örneğin aşağıda yer verilen belge içeriğinde hem ödüllendirmeden beklenen fonksiyon “hüsn-i hizmeti gözlemlenen kişilerin şevk ve isteklerini artırmak üzere” ifadesiyle belirtilmiş, ayrıca diğer bir şevk ve gayret sağlayıcı ödüllendirme aracı olarak “nişan”dan ve “maaş artışı”ndan bahsedilmiştir.

...Debbaghaneye imalatı Hamza Ağa'nın ikdâm ve gayretiyle artış kazanmış ve bu gibi sadakat ve hüsn-i hizmeti gözlemlenen kişilerin şevk ve isteklerini artırmak üzere ... Hamza Ağa'nın taşıdığı nişanın değiştirilerek yeniden bir kıta nişan verilmesi ve kendisine tahsis edilen bin kuruluş maaşına beş yüz kuruluş da zam yapılması...⁸⁰

Yine aşağıdaki diğer örnekte yer alan “benzerlerini isteklendirmek için “ ifadesi ilgili uygulamaların bir anlayış ve sistem içerisinde, ilgili kişiye ve özellikle diğer çalışanlara motivasyon kazandırmak için yapıldığı anlaşılmaktadır.

Feshane-i amire Başkatibi Ahmed Bey ile Feshane Veznedarı Hüdaverdi Efendi'nin görev sürelerince gözlemlenen mesai ve tam gayretlerine mükafat olarak benzerlerini isteklendirmek için Ahmet Bey'in rütbesinin ikinci rütbe (rütbe-i sâniye) Mütemâyizîn'e yükseltilmesi; Hüdaverdi Efendi uhdesine üçüncü rütbe (rütbe-i sâlise) tevcihi hakkında ...⁸¹

Bu çerçevede sunulabilecek çarpıcı bir diğer örnek ise Beykoz Fabrikası müdürünün gösterdiği performansın ödüllendirilmesi ile ilgili belgedir. “Bu gibi kişilerin şevk ve gayretini artırmak, benzerlerini de teşvik etmek konusunda nişan taltifi gerektiğinden” ifadesi yukarıda da yer verilen “yüksek bir performans gösteren çalışana ödüllendirmek suretiyle diğer

⁷⁶ BOA. İ. DH., 721/50292-1. 17 Nisan 1876.

⁷⁷ BOA. İ. DH., 665/46325-1. 11 Nisan 1872.

⁷⁸ Tanzimattan sonra ikinci rütbenin birinci sınıfı. Askerlikte miralay karşılığı.

⁷⁹ BOA. İ. DH. 676.47103, 15 Aralık 1873.

⁸⁰ BOA. İ. DH., 96/4826-1.

⁸¹ BOA. İ. DH., 876/69944-4. 27 Şubat 1883.



JHS

82

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

çalışanların şevk ve gayretini sağlamak için kurulmuş sistemli bir uygulamanın var olduğu” yargısını doğrulamaktadır.

Beykoz Debbağhanesi müdürü Kaymakam Hasan Remzi Bey’in ... bazı levazimat imali hususunda gösterdiği gayret Harbiye hazinesinin yıllık 200.000 kuruşa yakın yarar ortaya koyduğunu çıkarmıştır. Bu gibi kişilerin şevk ve gayretini artırmak, benzerlerini de teşvik etmek konusunda nişan taltifi gerektiğinden dolayı Hasan Remzi Bey’in taşıdığı beşinci rütbe Mecidi nişanının dördüncüye yükseltilmesine 17 Muharrem 1298 ve 8 Kanun-i evvel 1296.⁸²

Yine isteklendirilmek istenen davranış kalıbının sadece yüksek performansla çalışmakla tanımlanmadığı, daha sofistike bir mantığın kurulduğu aşağıdaki örnekte yer alan bir yeniliğe bağlı ödüllendirmeden anlaşılmaktadır. Bu örnek ilgili dönem yöneticilerinin çalışanların belirli davranış kalıplarını ve buna bağlı çıktılarını teknik/sistemik bir çerçevede önemseydiği ve bu davranış kalıplarına ve çıktılara karşılık gelen eylemleri, yeniden tekrarlanması amacıyla ödüllendirildiği görülmektedir.

İslimiye çuka fabrikası nazırı Mustafa Kânî Bey nezaretiyle 25.000 kuruş harcanarak yeniden İslimiye Mehmed Efendi adlı kimsenin kendi icadı olarak (ihtirâ) bir seneden beri üretimine teşebbüs ederek meydana getirdiği yapağı tarağının üretim şeklinin tarifini gösteren layihasıyla birlikte imaliyesinden de bir tenekeye konularak numunesi gönderilmiştir. ... mucidinin medâr-ı şevk u gayreti olmak üzere İslimiye Mehmed Efendi ile Mustafa Kânî Bey’in azadlı kölelerinden (utekâ) olup çuka fabrikasında görevli Mehmed Reşid Efendi’ye birer kıta nişan bağışlanarak⁸³

Motivasyon sağlayıcı uygulamalarda dikkat çeken unsurlardan biri de ilgili dönem için çok kültürlü denebilecek bir çalışan çeşitliliğinin bulunduğu sistem içerisinde, ödüllendirme uygulamasının ilgili performansı gösteren çalışanların hepsini kapsayacak şekilde yapılandırılmış olmasıdır. Aşağıdaki örnekte görüldüğü üzere yabancı uyruklu olup sanayileşme sürecine destek verenler de ödüllendirmeye tabi tutulmuştur.

... Amerika’da bulunan fabrikatör Mösyö Vinçestir’dan şimdiye kadar mübâya’alanan mühimmât ve eşyâ-yı mütenevvi’-a-ı harbiyyenin matlûba muvâfık zuhûr eylemesi ve berâber damadı Mösyö Penet’in dahi bu yolda hüsn-i hıdmet itmesi hasebiyle Mösyö Vinçestir’a üçüncü rütbeden nişân-ı Osmânî ve damadına dahi rütbe-i mezkûreden nişân-ı mecîdî i’tâsî ifâdesine dâ’ir Tophane müşîriyet-i celilesinin tezkiresi ... Fî 4 Muharrem (12)95.⁸⁴

Yukarıda arşiv belgelerine dayalı olarak yer verilen bulguların, ilgili dönemdeki yönetim anlayış ve uygulamalarının ortaya koyulabilmesine yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir. Belgelerde yer alan metinler ilgili dönemde devlet fabrikalarında çalışanlara dönük sistemik bir *şevk ve gayret artırma* ve *ödüllendirme* uygulamasının olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu uygulamaların ilgili dönemde önemli sayıda gerçekleştirilen yabancı uzman transferiyle gerçekleşen bilgi-metot transferine mi yoksa yerel birikime mi dayalı olduğu şimdilik belirsizdir. Şüphesiz bu alanda gelecekte sürdürülecek daha spesifik çalışmalar bu soruya daha net cevap verebilir.

SONUÇ

Geçmiş bugünün gözlüğünden okumaya çalışmak, her ne kadar riskler barındırsa da, geçmişe ait karanlık kalan alanların aydınlatılması adına kaçınılmaz bir uğraş haline gelmektedir. Özellikle tarih alanındaki araştırmacıların ortaya koyduğu bu uğraş, oldukça yeni bir disiplin olan ve olguları açıklamaya dair çeşitli varsayımlar barındıran işletme gözlüğüyle

⁸² BOA. İ. DH., 819/66063-2. 20 Aralık 1880.

⁸³ BOA. İ. DH., 66/3276-2.

⁸⁴ BOA. İ. DH., 762/62145-1., 8 Ocak 1878.



icra edildiğinde bazı anlayış ve uygulamaların gözden kaçırılma olasılığını da kayda geçmek gerekir. Yine de 19. yüzyıldaki Osmanlı sanayileşmesine ilişkin detaylara bugünün gözlüğünü kullanarak, ancak o günün terminolojisiyle, bakmanın önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nca kurulan fabrikalardaki yönetim anlayış ve uygulamaları isimli makale serisinin ilki olan bu çalışma 19. yüzyılda devlet sahipliğindeki fabrikalardaki çalışanların şevk ve gayretini artırma amaçlı uygulamalara odaklanmıştır. Mevcut literatür Türkiye bağlamında yönetim düşüncesini cumhuriyet dönemi sınırlarında inceleme eğilimi göstermesine rağmen "başarısız" Osmanlı sanayileşmesi dönemi boyunca yönetim düşüncesinin gelişimine kaynaklık edecek bir çok gelişmenin yaşandığı ve imparatorluk fabrikalarında yönetsel uygulamaların varlığı görülmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular, çalışanların işe dönük şevk ve gayretini artırma amaçlı sistematik bir anlayış ve uygulamanın var olduğu, bu anlayışın birçok fabrikayı kapsayacak şekilde uygulandığını ortaya koymaktadır. Çalışanları isteklendirmeye etmeye dönük bu uygulamalar; maaş artışı ve parasal ödül örnekleri ile maddi ödüllendirmeyi, nişan, madalya ve ünvan değişikliği gibi araçlarla da manevi ödüllendirmeleri içermektedir. İlgili fabrikalarda çalışan yönetimine dönük faaliyetlerden çalışanların işe dönük şevk ve istekliliğini artırma çabaları, yönetim pratiklerinin odağında olan konulardandır. Bugünün gözlüğüyle bakıldığında çalışanların motivasyonun sağlanması adına bazı araçların sistematik olarak kullanıldığı söylenebilir. Sanayi Devrimi sonrası batı ülkeleri açısından 19. yüzyılın erken dönemlerine odaklanan çalışmalarda da çalışanların motivasyonu artırma konusu temel yönetim faaliyetleri içerisinde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede yönetim faaliyetlerinin kapsamının, batıdaki örneklerle benzeşen bir görünüm sergilediği söylenebilir. Burada her ne kadar şu ana dek bu uygulamanın kaynağının yerel mi yoksa Avrupa'dan transfer edilen yabancı bir anlayış mı (bu fabrikalarda yönetim kademelerinde çalışan yabancı uzmanların çokluğu sebebiyle) olduğu hakkında bir tespit yapılamasa da, sistematik bir şevk ve gayret sağlama çabasının ve buna bağlı ödüllendirilmenin uygulandığını geniş bir örnekleme tespit etmek de literatür açısından önemli olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

A. Başbakanlık Arşivi (BOA.)

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 762/62145, 8 Ocak 1878 (4 Muharrem 1295).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 66/3276 Tarih belirsiz.

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 819/66063, 20 Aralık 1880 (17 Muharrem 1298).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 876/69944, 27 Şubat 1883 (19 Rebiulahir 1300).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 96/4826 tarih belirsiz.

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 665/46325, 11 Nisan 1872 (2 Safer 1289).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 721/50292, 17 Nisan 1876 (2 Rebiul-evvel 1293).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 828/66715, 8 Mayıs 1881 (8 Cemaziyelahir 1298).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 846/67937, 11 Şubat 1882 (22 Rebiulevvel 1299).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 737/60340, 5 Aralık 1876 (18 Zilkade 1293).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 758/61841, 31 Ekim 1877 (23 Şevval 1294).

İradeler, Dahiliye (İ. DH.), 676.47103, 15 Aralık 1873 (24 Şevval 1290)



JHS

84

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

B. Diğer Kaynaklar

- AGOSTON, Gabor, “Osmanlı İmparatorluğu’nda Barut Sanayi: XVII. ve XVIII. Yüzyıllarda Selanik, Gelibolu ve İzmir Baruthâneleri”, *Prof. Dr. Mübahat S. Kütükoğlu’na Armağan*, Ed. Zeynep Tarım Ertuğ, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, İstanbul 2006, ss. 449-465.
- BATUR, Afife ve Selçuk Batur, "İstanbul'da 19. Yüzyıl Sanayi Yapılarından Fabrika-i Hümayunlar", *I. Uluslararası Türk-İslam Bilim ve Teknoloji Tarihi Kongresi*, İTÜ, 14-18 Eylül 1981, İstanbul 1981, ss.331-341.
- BULUŞ, Abdulkadir, *Osmanlı Tekstil Sanayi Hereke Fabrikası*, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul 2000.
- BULUŞ, Abdulkadir, “Japon Kapitalizminin Kökenleri ve Osmanlı Devleti İle Bir Karşılaştırma”, *Divan İlmî Araştırmalar*, C.13, 2002, s.135-195.
- BULUŞ, Abdulkadir, “Ann Binns’in Türkiye Günlüğü’nden Seçmeler: Dindar Bir İngiliz Kadının Gözlemleri ve 19. Yüzyıl Osmanlı Sanayileşmesinden Manzaralar”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.12, 2012, s.49-61.
- BULUŞ, Abdulkadir ve Atilla Arıcıoğlu. “Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası’nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.14, 2005, s.217-236.
- CLARK, Edward C. “Osmanlı Sanayi Devrimi”, *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, s. 53-120.
- DAMLIBAĞ, Fatih, “Osmanlı Sanayisindeki vergi Muafiyetleri”, *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi (OTAM)*, S.35, 2014, s. 65-88.
- DAMLIBAĞ, Fatih, “Osmanlı Devleti’nde Sanayi Finansman Metodu Olarak Fabrika İmtiyaz Sistemi”, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 2012, C. 62, Sayı 2. s.197-222.
- DOĞAN, Mehmet, “Türkiye Sanayileşme Sürecine Genel Bir Bakış”, *Marmara Coğrafya Dergisi* Sayı: 28, Temmuz 2013, s. 211-231.
- ERTÜRK Nevra, *19. Yüzyıl Osmanlı Sanayi Hareketleri İçerisinde Fabrika-i Hümayunlar*, (Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2008.
- GENÇ, Mehmet. *Osmanlı İmparatorluğu’nda Devlet ve Ekonomi*. Ötüken Yayınları. İstanbul 2010.
- GEYİKDAĞI, Necla. *Foreign Investment in the Ottoman Empire: International Trade and Relations 1854-1914*, Tauris Academic Studies, New York 2011.
- GÜRAN, Tevfik, “Tanzimat Döneminde Devlet Fabrikaları”, *150. Yılında Tanzimat*, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara 1992. s. 235-258.
- İHSANOĞLU, Ekmeleddin, “Osmanlıların Batı'da Gelişen Bazı Teknolojik Yeniliklerden Etkilenmeleri”. *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, s. 121-139.
- Osmanlı Sanayi ve Ticaret Albümü*, İTO Yayınları, İstanbul 2012.



HJS
85

History
Studies

Volume 8

Issue 1

A Tribute to

Prof. Dr.

Şerbo

Rastoder

March

2016

- TOPAL Mehmet, Erkan Erdemir ve Engin Kırılı. “Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye’de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.25, 2012, s.37-64.
- KIRPIK, Cevdet, *Osmanlı Devletinde İşçiler ve İşçi Hareketleri (1876-1914)*, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Isparta 2004.
- KURT, Burcu, “Buz Temininde Sanayileşme ve Osmanlı İmparatorluğu’nda Kurulan Buz Fabrikaları”, *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi (OTAM)*, No. 30, 2011, s.73-98.
- MacFARLANE, Charles. *Turkey and Its Destiny: the Result of Journeys Made in 1847 and 1848 to Examine into the State of That Country, Volume I-II*, London 1850.
- MÜLLER-WIENER, William, “15-19. Yüzyılları Arasında İstanbul’da İmalathane ve Fabrikalar”, *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, s. 53-120.
- MURPHEY, Rhoads, “Osmanlıların Batı Teknolojisini Benimsemedeki Tutumları: Efrenci Teknisyenlerin Sivil ve Askeri Uygulamalardaki Rolü”, *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, ss. 53-120.
- NAZIR, Bayram, “Dersaadet Ticaret Odası ve Uluslar Arası Sergiler”, *History Studies*. C.1, S.1, 2009, s. 179-196.
- ÖNSOY, Rıfat, “Tanzimat Dönemi Sanayileşme Politikası: 1839-1876”, *H.Ü. Edebiyat Fakültesi Dergisi*, C.2, S.2, 1984, s. 5-12.
- ÖNSOY, Rıfat, *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayi*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 1982.
- ÖNSOY, Rıfat, *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1988.
- ÖZBAY, Rahmi Deniz ve Yaşar Bülbül. “Osmanlı İmparatorluğu’nda Bir Teknoloji Transfer Yöntemi Olarak Yabancı İşgücü İstihdamı”, *Tülin Aren Armağanı*, Ed. İshak Keskin, M. Hanefi Kutluoğlu, Sevil Pamuk, Pamuk Yayıncılık, İstanbul 2009. ss. 189-219.
- ÖZTÜRK, Nazif, “XIX. Yüzyılda Osmanlıda Sanayileşme ve 1827’de Kurulan Vakıf İplik Fabrikası”, *Vakıflar Dergisi*, 1990, s. XXI, s.23-81.
- QUATAERT, Donald, *Sanayi Devrimi Çağında Osmanlı İmalat Sektörü*, Çev: Tansel Güney, İletişim, İstanbul 2011.
- PAMUK, Şevket and Jeffrey G. Williamson, “Ottoman De-Industrialization 1800-1913: Assessing the Shock, Its Impact and the Response”, *National Bureau of Economic Research*, 2009.
- POLE, William, *The Life of Sir William Fairbairn, Bart*, Longmans, Green and Co, London 1877.
- SEYİTDANLIOĞLU, Mehmet, “Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii (1839-1876)”, *Tarih Araştırmaları Dergisi*, C.28, S.46, 2009, s.53-69.



JHS
86

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016

- SARI, Tanju, *Osmanlı İmparatorluğunda Sanayileşme Çerçevesinde İstanbul'daki Fabrikaların Oluşumu ve Gelişimi*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2006.
- SARÇ, Ömer Celal, "Tanzimat ve Sanayimiz", *Tanzimat I*, Milli Eğitim Yayını, İstanbul 1940, s.14.
- SATIŞ, İhsan, "İslah-I Sanayi Komisyonu Ve Şirketlerin Teşekkülü: Debbağ Şirketi Örneği", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.18, 2012, s. 417-429.
- ŞENER, Sefer, "Osmanlı Sanayileşme Süreci ve Bu Süreçte Özel Girişimin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.3, 2007, s.56-90.
- WREN, Daniel A., *The History of Management Thought*, Wiley, 2005, USA.
- YILDIRIM, İsmail, "Ondokuzuncu Yüzyıl Osmanlı Ekonomisi Üzerine Bir Değerlendirme (1838-1918)", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, S.2, 2001, s. 313-326.
- YILMAZ, Celali, "Osmanlı Sanayi Devrimini Neden İskalamıştı?" *Sermaye Piyasası*, S.11, 2012, s. 105-110.



JHS

87

**History
Studies**

Volume 8
Issue 1
A Tribute to
Prof. Dr.
Şerbo
Rastoder
March
2016