HISTORY STUDIES
INTERNATIONAL JOURNAL OF HISTORY

ISSN: 1309 4173 (Online) 1309 - 4688 (Print)
Volume 12 Issue 6, December 2020
DOI Number: 10.9737/hist.2020.960
Araştırma Makalesi
Makalenin Geliş Tarihi: 09.09.2020 Kabul Tarihi: 24.11.2020
Atıf Künyesi: Kemal Demir, "Tarihsel Süreçte "Personel Yönetimi": Geç Osmanlı Dönemine İlişkin Bir Arşiv Araştırması", *History Studies*, 12/6, Aralık 2020, s. 3161-3182.

Tarihsel Süreçte "Personel Yönetimi": Geç Osmanlı Dönemine İlişkin Bir Arşiv Araştırması

"Personnel Management" Practices in The Historical Process: An Archive Study on The Late Ottoman Period

HISTORY STUDIES

Volume 12 Issue 6 December 2020

Dr. Kemal Demir
ORCID No: 0000-0003-4734-1999
Yalova Üniversitesi

Öz

Bu çalışmada, Geç-Osmanlı Dönemi'nde kurulan devlet fabrikalarındaki personel yönetimine ilişkin uygulamalar incelenmiştir. Bu bağlamda, personel yönetimi pratiklerinin neler olduğu, nasıl uygulandığı, karakteristik özellikleri, dayandıkları yasal düzenlemeler araştırılmıştır. Çalışmanın örneklemi Geç Osmanlı Dönemi'nde kurulan devlet fabrikalarıdır. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi tekniği bu araştırmanın yöntemi olarak seçilmiştir. Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivlerindeki belgeler çeviri yazı yaptırılmış ve veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işgücünü cezbetme, işe alım, eğitim, ödüllendirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, kontrol, disiplin ve çalışan haklarına ilişkin uygulamalar bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Yönetimi, Arşiv Araştırması, Geç-Osmanlı Dönemi

Abstract

In this study, the personnel management practices in state factories established in the Late-Ottoman Period were examined. In this context, the subjects of what the personnel management practices are, how they are applied, their characteristics are investigated. The sample of the work is state factories established in the Late Ottoman Period. The document analysis technique was chosen as the method of this research. The documents in the Ottoman Archives as a data source have been used in translation. As a result of the research, practices related to attracting the workforce, recruitment, training, rewarding, remuneration, occupational health and safety, control, discipline and employee rights were found.

Keywords: Personnel Management, Archive Reserach, Late-Ottoman Period

Giriş

Sanayi devriminin önemli sonuçlarından birisi de üretim faaliyetlerinin büyük mekânlarda ve çok sayıda iş gücünün katılımıyla gerçekleştirilmesinin yaygınlaşmasıdır. Fabrika ortamında üretim faaliyetlerinin başlamasının ve yaygınlaşmasının ortaya çıkardığı, işin ve insanların idaresi gereksinimi ve bunun sonucunda İş İdaresi kavramının ortaya çıkması ve otonomi kazanmaya başlaması ilgili yazında incelenmiştir.[1] İşletmecilik tarihi alanındaki bilimsel çalışmalar 1920'li yıllardan itibaren Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere'de başlamış ve diğer ülkelerde yayılmış fakat ülkemizde henüz başlangıç aşamasında olup, alanda önemli bir boşluk bulunmaktadır.[2] Personel Yönetimi (PY) kavramı da işletmecilik uygulamalarının tarihsel gelişimi göz önüne alındığında, görece yeni bir kavramdır. Personel yönetiminin gelişimini tarih disiplini ile ilişkilendirerek yapılan çalışmalar, son yıllarda artış eğiliminde olmakla birlikte, yönetim/işletmecilik tarihi ile kıyaslandığında oldukça azdır.[3]

Bu çalışmada, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) olarak adlandırılan disipline ilişkin uygulamaların Osmanlı Devleti'nin son dönemlerindeki gelişimi, arşiv belgelerinin doküman analizi tekniğiyle incelenmesi yoluyla, araştırılmıştır. Belgeler çeviri yazı yaptırılmış ve içerik analizi yöntemiyle bulgulara erişilmiştir. Örneklem olarak Geç-Osmanlı döneminde kurulan devlet fabrikaları belirlenmiştir. Bununla birlikte özel fabrikalar ve bazı devlet kurumlarındaki uygulamalar da çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Geç-Osmanlı Döneminde sanayileşme politikası gereği çok sayıda devlet fabrikasının kurulması ve teşviklerle özel sanayi kuruluşlarının artırılması, dönemin seçilme nedenidir. Çalışma sonucunda işgücünü cezbetme, işe alım, eğitim, ödüllendirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, kontrol, disiplin ve çalışan hakları başlıkları altında sınıflandırılabilecek personel yönetimi uygulaması örneklerine ulaşılmıştır.

Tarih ve ilişkili disiplinlerde, günümüze ait paradigma ve kavramların tarihsel süreçteki izdüşümlerine ilişkin olarak, isimlendirme konusu tartışmalıdır. Çalışmanın başlığında günümüzde tercih edilen İnsan Kaynakları Yönetimi yerine Personel Yönetimi kavramı kullanılmıştır. Bunun nedeni incelenen dönemde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının henüz ortaya çıkmamış olmasına karşın, *personel* kavramının, Türkiye'de olmasa bile, farklı ülkelerde kullanılmaya başlanmasıdır. Buna örnek olarak, ABD'nde, 1901 yılında, *The National Cash Register Company* isimli kuruluşta Personel İşleri Departmanı'nın kurulması ve sonrasında uygulamada ve yazında bu kavramın kullanımının yaygınlaşmasını gösterilebilir.[4]

1. Personel Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Personel yönetiminin ortaya çıkışı, kavramın nasıl tanımlandığına bağlı olarak farklı dönemlerle ilişkilendirilebilmektedir. Eğer stratejik kararların alınmasına ortaklık eden ve insanı merkeze alan bir tanım yapılıyorsa, personel yönetimi tarihi 1970-80'lerden başlatılabilir. Fonksiyonel bir tanım esas alınır ve personel yönetimi departmanlarının hangi işlevleri yerine getirdiğinden yola çıkılırsa, personel yönetimi tarihi 1910'lara kadar gidecektir. Bunlardan daha geniş olarak, yöneticilerin çalışanları yönetmesi tanımı tercih edildiğinde ise personel

[1] Gordon Pearson, *The Rise and Fall of Management*, Gower Publishing, Farnham/Surrey 2009, s.43.
[2] Geoffrey Jones-Jonathan Zeitlin, "Introduction", *The Oxford Handbooks of Business History.* Ed. Geoffrey Jones-Jonathan Zeitlin, Oxford University. New York 2008, s.1-6.
[3] Stella Nkomo-Jenny M. Hoobler, "A Historical Perspective on Diversity Ideologies in The United States: Reflections on Human Resource Management Research and Practice", *Human Resource Management Review* C.24 S.3, 2014, s.245-257.
[4] Angelo DeNisi-Michael S. Wilson-James Biteman, "Research and Practice in HRM: A Historical Perspective", *Human Resource Management Review,* C.24, S.3, 2014, 219-231.

HISTORY STUDIES
3162
Volume 12
Issue 6
December
2020

yönetiminin tarihi insanlık tarihinin başlangıcına kadar gidecektir[5] Bu çalışmada personel yönetiminin işlevsel yönlerinin incelenmesi tercih edilmiş ve konu 1800'lü yıllardan itibaren incelenmiştir. Dolayısıyla çalışmada oluşturulan tanım; personel yönetimi belirli bir işi, belirli veya belirsiz bir sürede, çeşitli kurallar çerçevesinde yaparak bu faaliyet karşılığında gelir elde edenlerin, işe alınmak üzere seçimi, işle doğrudan veya dolaylı bağlantısı olan çeşitli eğitimlerin sağlanması, iş güvenliği ve sağlığına ilişkin gerekli uygulamaların yapılması, işe ilişkin ücretlendirme yapılması, çalışanın ortaya koyduğu performansın izlenmesi, çalışanın iş hayatındaki yolculuğunda rehberlik işlevinin gerçekleştirilmesi, iş ilişkisinin bitmesi ve sonrasında çeşitli uygulamaların yapılması gibi bir dizi işlevin tamamıdır.

Sayılan bu uygulamaların yoğunlaşması ve kısmen de olsa sistematikleşmesi, özellikle mühendisler tarafından gözlem ve incelemeye konu edilmeye başlanması, sanayi devrimi sonrasında üretim faaliyetlerinin çok sayıda çalışanın katılımıyla fabrikalarda gerçekleştirilmesiyle başlatılabilir. Bilimsel incelemeler ise uygulamalarla aynı dönemde, işletmecilerle ve uygulayıcılarla etkileşim içerisinde, başlamış fakat zamanla akademik kaygıların ön planda yer almasının etkisi ile akademik inceleme ile uygulama alanlarındaki makas açılmıştır.[6]

Çalışmada tercih edilen tanımdan hareketle personel yönetimi, geleneksel dönem (1800-1880) ve modern dönem (1880-1980) biçiminde ele alınmıştır. Personel yönetiminin geleneksel döneminde kişilerin iş görme konusundaki yeteneklerine göre organize edilmeleri çabası dikkat çekse de, dönemin başat özelliği, işletmelerdeki yönetsel faaliyetlerin bilimsel yöntemlerden, sistematik ve bütüncül bir anlayıştan uzak biçimde uygulanmasıdır.[7]

Personel Yönetimi alanının geleneksel dönemdeki gelişimi, sanayi devriminden itibaren ele alınarak incelenebilir. Avrupa'da başlayarak ABD'ye yayılan endüstri devrimi ile ustalık önemini yitirip makineleşme öne çıkmaya, küçük üretim birimleri azalarak fabrikalaşma olgusu yaygınlaşmaya başlamıştır. Üretimin çok sayıda çalışanla ve büyük ölçeklerde gerçekleşmesi çalışma ilişkilerini dönüştürmüştür. İngiltere'de Robert Owen tarafından yapılan uygulamalar, alanda önemli değişimler başlatmıştır. Owen'ın özellikle çalışanların iş ve yaşam koşullarını iyileştirmeye çalışması, küçük yaşta istihdamı sınırlaması, çalışanların eğitim almaları ve sosyal yaşam ihtiyaçlarına yönelik birimler oluşturması ve benzeri uygulamaları bu dönüşüme öncülük etmiştir. Aynı zamanda verimliliğin artması bu gibi uygulamaların *iyi yönetim pratikleri* olarak yaygınlaşmasını da sağlamıştır.[8] Bununla birlikte, Robert Owen ve Andrew Carnegie gibi isimlerce yapılan yenilikçi uygulamalar sistematik uygulamalar olmayıp, uygulayıcıların bireysel özelliklerinden kaynaklanmıştır. Bu yönüyle dönemin karakteristiği gelenekselden moderne dönüşememiştir. Çalışanların organizasyonu gerçekleştirilirken otorite, disiplin, korku, düşük maliyet gibi kavramlar uygulamalara kaynaklık etmiştir.[9] Geleneksel dönemin sonlarına yaklaşılırken, daha net bir ifadeyle 1860'larla birlikte, örgütler sosyal yardım görevlisi (*welfare secretary*) istihdam etmeye başlamıştır. Zaman içerisinde bu unvan sırasıyla, istihdam yöneticisi (*employment manager)* ve personel yöneticisi (*personnel manager*) olarak dönüşmüştür. Bu

HISTORY STUDIES
3163
Volume 12
Issue 6
December
2020

[5] Bruce E. Kaufman, "The Historical Development of American HRM Broadly Viewed", *Human Resource Management Review,* C.24, S.3, 2014, s.196–218.
[6] DeNisi vd., agm, s.219.
[7] Kaufman, agm, s.198.
[8] Diane L Deadrick-Dianna L. Stone, "Human Resource Management: Past, Present, and Future", *Human Resource Management Review,* C.24, S.3, 2014, s.193.
[9] Kaufman, agm, s.198.

görevliler, işe alım, disiplin, ödüllendirme, işten çıkarma gibi temel fonksiyonları yerine getirmekteydi .[10]

1880'li yıllar ise personel yönetimi açısından geleneksel dönemin sonlanarak modern döneme ilişkin göstergelerin yoğunlaşmaya başladığı yıllardır. Bu yıllardan itibaren modern personel yönetimi döneminin ABD ve Avrupa ülkelerinde başladığı söylenebilir. Modern personel yönetimi kavramı ile birçok firmanın personel yönetimi departmanı kurması ve fonksiyonları tam olarak uygulaması değil, yöneticilerin insan yönetimi ile ilgili temel bilimsel ilkeleri, yönetsel süreçleri ve sistematik bir düşünüş biçimini dikkate almaya başladıkları anlatılmaktadır.[11] Denilebilir ki yöneticiler, yaptıkları işin başarılı olmasının önemli şartlarından birisinin, çalıştırdıkları insanlara ilişkin yönetsel uygulamalar olduğunu sistematik biçimde fark etmişlerdir. Bununla beraber dönemin alt ayrımlarında öne çıkan farklı yaklaşımlar dolayısıyla modern personel yönetimi dönemini kendi içerisinde alt dönemler olarak ele alınmaktadır.

Modern personel yönetimi döneminin ilk dilimi 1880 – 1915 arası olarak ele alınmaktadır. Bu dönemde düşük ücret, yüksek işgücü devir oranı, çocuk işçilik, otoriter yönetim gibi sorunların yol açtığı işçi hareketleri öne çıkan olgulardır. Bu olguların da etkisiyle personel yönetimi kavramı ortaya çıkmış ve kavramın hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ne kadar önemli olduğu dikkat çekmeye başlamıştır. Yöneticilerin ve akademisyenlerin işçi problemlerine odaklanmalarının da etkisiyle, iş yerlerinde departmanlar oluşmuş, bilimsel eserler ortaya konmuş ve bunlar uygulamaya yansımıştır. Personel yönetimi birimlerinin kuruluş süreçleri bu düşünceyi desteklemektedir. Yöneticilerin düşünme biçimlerinin değişimi kadar çalışma hayatında yaşanan olumsuzluklar da bu olguyu hızlandırmıştır. Kaufman, istihdam yönetimi (*employment management)* etiketi altında 1890'ların ortasından itibaren işletmelerde sosyal refah ve iş güvenliği birimleri oluşmaya başladığını, 1900'lerin hemen başında işe alım ofislerinin kurulduğunu, 1910'lerde fabrika okulları açıldığını ve eğitim programlarının uygulanmaya başladığını belirtmektedir.[12] DeNisi vd. ise, işgücü problemlerinin tetiklediği bu sürece örnek olarak, 1914 yılında Ford'daki %400'lük iş gücü devir oranının yol açtığı yoğun işe alım gereksinimi sonucunda, şirkette istihdam departmanı *(employment departmant)* kurulmasını göstermektedir.[13] General Motor ve Bethlehem Steel işletmelerindeki personel departmanları da benzer süreçler yaşanarak kurulmuştur.

1900'lerin başlangıcı olan bu dönemdeki baskın kavramlar ise, Taylor tarafından yönetsel prensiplerle sağlanmaya çalışılan ve Bilimsel Yönetim İlkeleri adıyla ifade edilen hız ve verimlilik artışıdır. Bu süreçte bilinen ve adında personel departmanı ifadesi bulunan ilk departman (*personnel departmant)* ABD'de 1901 yılında *The National Register Co*. isimli kuruluşta faaliyete başlamıştır. Kuruluş, sendikayla giriştiği ve kazandığı mücadeleye rağmen, çalışanlarla yaşanabilecek problemleri önlemek amacıyla bu birimi kurmuştur. Takip eden süreçte başka işletmelerde de kurularak sayısı artan bu departmanların daha çok kayıt tutma işlevini yerine getirdiği bilinmektedir.[14] 1918 yılında çok az sayıda firmada personel yönetimi birimi bulunmaktayken, 10 yıl sonra 250'den fazla çalışanı bulunan iş yerlerinin üçte birinde kurulmuştur.[15]

Yukarıda da değinildiği gibi, dönemin diğer bir özelliği bilimsel araştırmaların yoğunluğu ve iş kesiminde uygulamaya yansımasıdır. Örneğin I. Dünya savaşı öncesinde Fransa'da zekâ

[10] Deadrick-Stone, agm, s.194.
[11] Kaufman, agm, s.198.
[12] Agm, s.199.
[13] DeNisi vd., agm, s.219.
[14] Agm, s.220.
[15] Kaufman, agm, s.200.

HISTORY STUDIES
3164
Volume 12
Issue 6
December
2020

testleri kullanılmaya başlanmış, psikoloji disiplinine dair kavram ve kuralların iş hayatına adapte edilmesini öneren Munsterberg, kitabını 1913 yılında yayınlamıştır.[16] Özellikle 1900'lerin başlarında önemli bilim ve uygulama insanları devrimsel sonuçlara yol açacak çalışmalar yapmıştır. Frederick W. Taylor, Lillian Gilbreath, Max Weber, Henry Fayol artan üretimin verimli ve örgütlerin etkili olmasının yollarını araştırmışlardır. Taylor, Bilimsel Yönetimin İlkeleri (1911) adını verdiği çalışmasında, yapılan işi parçalarına ayırıp rasyonel biçimde iş görmenin, verimliliği kat be kat artırdığını yazmış ve bu ilkeleri uygulayarak sonuçlarını iş çevreleriyle paylaşmıştır. Taylor'un sistemine göre çalışan, sıkı kontrol altında tutulması gereken bir figürdür. Max Weber ise 1920'lerin sonunda, örgütlerin etkili olması için yasal kurallar ve otorite sistemlerinin gerekliliğinin altını çizmiştir.[17]

Modern dönemin ikinci alt dönemi olarak 1915 – 1945 arası ele alınmaktadır. Bu dönemde bilimsel incelemelerdeki artış dikkate değerdir. Bu bağlamda alanla ilgili öncü yayınlar ve kuruluşlar 1920'lerle birlikte dikkat çekmeye başlamıştır. Örneğin, 1920 yılında Tead ve Metcalf tarafından Personel İdaresi *(Personnel Administration)* başlıklı ilk ders kitabı, 1923 yılında Harvard Business Review dergisinde Endüstriyel İlişkiler Yönetimi *(Industrial Relations Management)* başlığıyla W.Hotchkiss tarafından yayınlanan makale ve 1935 yılında Canby Balderston tarafından yazılan Endüstri İlişkileri Yönetici Kılavuzu *(Executive Guidance of Industrial Relations)* kitabı öne çıkmaktadır. Wisconsin Üniversitesinde Ekonomi bölümüne ilk personel yönetimi birimi kurulurken, daha önce İstihdam Yöneticileri Derneği *(Employment Managers' Association)* adlı kuruluşun yerine Amerikan Endüstri İlişkileri Derneği *(Industrial Relations Association of American)* faaliyete geçmiştir. Aynı yıllarda birçok üniversitede *Personnel Administration* veya *Personnel Management* adıyla personel yönetimi derslerinin yanı sıra, personel yönetimi odaklı araştırma merkezleri de açılmıştır.[18] Alandaki akademisyenlerin ve uygulayıcıların yaptığı çalışmaların yayınlandığı öncü süreli yayınlardan bazıları ise *Journal of Applied Psychology ve Harvard Business Review*'dir.[19]

Yukarıda ifade edilen dönemlerde çalışanların kontrol ve otorite odaklı yönetim uygulamalarına tepki göstermesi sonucunda, 1930'lardan itibaren, sendikalaşma ve toplu sözleşme gündeme gelmeye başlamıştır. Bilimsel yönetim uygulamalarının ve sendikalaşmanın yaygınlaşması ise personel departmanlarının sayıca artmasının yanı sıra iş analizi, işe alım teknikleri, iş değerleme, eğitim, ücretleme gibi uygulamalara odaklanılmasını sağlamıştır.[20] Bu dönemin kapsayıcı kavramsal yaklaşımı çalışma ilişkileri *(labor relations)* olmuştur.[21] 1930'larda, sosyal faktörlerin ve çalışanların ihtiyaçlarının verimlilik ve iş sistemleri üzerinde sanıldığından daha önemli olduğunu ortaya çıkaran *Hawthorne* çalışmaları sonucunda, insan ilişkileri (*human relations*) kavramı öne çıkmaya başlamıştır. Bu gelişmenin etkisiyle birlikte, personel departmanlarının görevleri arasına çalışanların daha mutlu olmasını sağlamak da eklenmiştir.[22] Aynı süreçte Chicago, Londra, Michigan gibi yerlerde çeşitli araştırma grupları tarafından *Hawthorne* çalışmalarına benzer araştırmalar yapılmıştır.[23] 1930'larda personel yönetimi alanını derinden etkileyen bir gelişme de ABD'deki büyük ekonomik buhran olmuştur. Birçok firma kapanmış, faaliyete devam edenler kapasite düşürmüş, tasarruf nedeniyle çalışanlarını işten çıkarmış ve personel yönetimi birimlerini kapatmıştır. Ekonomik buhran,

[16] DeNisi vd., agm, s.220.
[17] Deadrick-Stone, agm, s.194.
[18] Kaufman, agm, s.201.
[19] Agm, s.202.
[20] Deadrick-Stone., agm, s.194.
[21] Kaufman, agm, s.204.
[22] DeNisi vd., agm, s.220.
[23] Kaufman, agm, s.205.

personel yöneticilerinin üst düzey yöneticilerle birlikte hareket ederek onlar gibi satışları, kârları, üretimi de göz önüne almaları zorunluluğunu doğurmuştur.[24]

Modern dönemin üçüncü alt dilimi ise 1945 – 1960 arası yıllardır. Bu dönemde yaşanan II. Dünya Savaşı, siyasi ve coğrafi değişimlerin yanında, iş dünyasını da etkilemiştir. Askeri kesim tarafından personel seçmelerinde kullanılan psikolojik testler, iş-çalışan uyumunun aranması gibi uygulamalar savaş sonrasında özel sektör kesiminde de yaygınlaşmaya başlamıştır. Çok büyük bir iş gücü açığına ve iş gücü talebine yol açan II. Dünya Savaşı sonrasında, sendikalaşma ve personel departmanları hızla artmaya başlamıştır. Öyle ki, ABD'de 1930'ların sonunda %25 olan sendikalaşma oranı 1950'lerde %95 düzeyine kadar yükselmiştir.[25] 1950-60 arası dönem Kaufman tarafından, çalışma ilişkilerinin hem uygulamada hem akademide popüler alanlardan birisi olmasından dolayı, çalışma ilişkilerinin altın çağı olarak nitelendirilmiştir.[26] Personel Yönetimi kavramının yerini çalışanların bir *değer* olduğunu vurgulayan insan kaynakları yönetimi *(human resource management)* kavramına bırakmaya başlaması da yine bu dönemdedir.[27] Yasal düzenlemelerinin etkileri ve sendikaların talepleri neticesinde işletmeler, yeni şartları izleyebilecek ve işletme çıkarlarına uygun cevaplar verebilecek şekilde personel yönetimi birimlerini yeniden organize etmişlerdir. Uygulama sahasında sözü edilen bu gelişmelere uyumlu olarak, personel seçme ve performans değerleme uygulamalarındaki yeni tekniklerle ilgili birçok çalışma *Personnel Psychology* ve *The Journal of Applied Psychology* gibi dergilerde yer almıştır.[28] Araştırma ve uygulama alanındaki bu yoğun etkileşim 1960'ların başına kadar devam etmiştir.

1960-1970 döneminde ise çalışanların ve örgütlerin beklentilerini uyumlaştırmak ve iş yeri koşullarını daha iyi bir düzeye çıkarmak yönündeki çabaların arttığı görülmektedir. Kariyer geliştirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık, takım çalışması, iş sonrası haklar gibi kavramlar dönemin önde gelen kavramlarıdır.[29] 1964 yılında çıkarılan Medeni Haklar Yasası *(Civil Rights Act)* insan kaynakları yönetimi alanı açısından da bir dönüm noktasıdır. Yasanın anlaşılması, yasaya aykırı uygulama yapılıp ceza ödenmemesi için firmalar personel departmanlarında daha eğitimli kişiler istihdam etmek zorunda kaldılar. Yasa bilimsel araştırma alanını da etkileyerek iş analizi, mülakat teknikleri, çalışanların eğitimi, performans değerleme, iş tatmini, motivasyon gibi konuların yoğun biçimde araştırılmasına dolaylı katkı sağlamıştır.[30] Araştırma ile uygulama arasındaki bu kuvvetli etkileşim 1970'lerin sonundan itibaren zayıflamaya başlamıştır. *Academy of Management* gibi popüler süreli yayınlar başta olmak üzere, birçok bilimsel mecra teori odaklı çalışmaları daha çok tercih ettiler ve bundan dolayı akademisyenler teorik incelemelere yoğunlaştılar. Önde gelen işletme okulları da prestijli dergilerde yayınları olan akademisyenleri istihdam etmeyi önemseyerek bu döngüyü güçlendirdiler. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, uygulama ve araştırma arasındaki açıklık bu dönemde önemli düzeyde artmıştır.[31]

Personel yönetiminin kavram ve uygulamalar bağlamında 1980'lere kadarki olan gelişimi geleneksel ve modern dönem olarak ele alınmaktaydı. Bu dönemselleştirmenin devamı bağlamında, 1980 sonrası dönem post modern dönem olarak ele alınabilir. 1980'li yıllar aynı zamanda iletişim, ulaştırma, bilişim alanlarındaki önemli gelişmelerin de etkisiyle küreselleşme kavramının hakim paradigma haline geldiği dönemdir. Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler arası

[24] Agm, s.203.
[25] Agm, s.203.
[26] Agm, s.205.
[27] Deadrick-Stone, agm, s.194.
[28] DeNisi vd., agm, s.220.
[29] Deadrick-Stone, agm, s.194.
[30] DeNisi vd., agm, s.220.
[31] Agm, s.221.

HISTORY STUDIES
3166
Volume 12
Issue 6
December
2020

rekabet ulusal ve yerel ölçekten uluslararası ölçeğe taşınmıştır. Bu dönemde insan kaynakları yönetimi bağlamında 1980'lerle birlikte yöneticiler, doğru kişiyi işe alıp, etkili bir eğitim verip, başarıyı düzenli biçimde ödüllendirdikleri takdirde çalışanların örgütlerine, rekabet avantajı sağlayacak ölçüde, katkı sunabileceklerini fark etmişlerdir. Bu gelişmeler doğrultusunda personel yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri olarak adlandırılmaya başlanmıştır.[32] Hizmet sektörünün ve bilgiye dayalı işletmelerin önem kazandığı bu dönemin karakterine uygun olarak, çalışanların bir kaynaktan daha çok örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik ortak olduğu görüşünü öne süren stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı yazında ve uygulamada yer almaya başlamıştır. 1900'lerin başında yüksek düzeyde yaşanan işgücü problemleri günümüzde tükenmişlik, yüksek işgücü devri oranı, yetenek açığı olarak devam etmektedir. İşverenler açısından bakıldığında ise, geçtiğimiz yüz yılda uygulanan kâr paylaşımı, işçi temsilciliği gibi yöntemlerin bu yüzyılda insan sermayesi, katılımcı yönetim, performans tabanlı ücret gibi farklı isimler altında fakat benzer amaçlı uygulamalar olarak devam ettirildiği ifade edilebilir.[33]

Yukarıda dile getirilen bilgiler ışığında, insan kaynakları yönetimi alanının sırasıyla, personel (iş gören), insan ilişkileri, istihdam (emek) ilişkileri, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları yönetimi ve son olarak Stratejik insan kaynakları yönetimi şeklinde bir gelişim süreci izlediği belirtilebilir.[34] Günümüzde ise dijitalleşme ve büyük veri kavramları bağlamında, İnsan Kaynaklarıyla ilgili verilerin veri madenciliği yöntemiyle analiz edilerek iş değeri oluşturacak biçimde işletmelerde kullanılmaya başlanması neticesinde, insan kaynakları analitiği kavramı (İKA) öne çıkmaya başlamaktadır.[35]

HISTORY STUDIES
3167
Volume 12
Issue 6
December
2020

2. Osmanlı Devlet Fabrikalarında Personel Yönetimi: Ekonomik, Demografik, Yönetsel, Yasal Altyapı ve Uygulamalar

Geç Osmanlı dönemi devlet fabrikalarındaki personel yönetimi uygulamaları arşiv belgeleri üzerinden incelenmesi sürecinde, ilgili dönemdeki ekonomik, toplumsal, siyasi, kültürel bağlamı da göz önünde bulundurmak yerinde olacaktır. Özellikle Osmanlı toplum yapısının zihniyet dünyasını ve değerlerini dikkate alarak konuyu ele almak son derece önemlidir. Bu bağlamda, Osmanlı toplum yapısını ve zihniyetini ifade eden başlıca ilke ve kavramlar din, insan, ihtiyaç, eşitlikçilik, iş birliği ve dayanışma, itidal, iaşecilik, gelenekçilik, fiskalizm, kontrol, hayırseverlik olarak sıralanmaktadır.[36] Ekonomi ve işletmecilik faaliyetleri bağlamında bu ilkelerden en kritik olanı ise iaşecilik ilkesidir. İaşecilik ilkesi, halkın ihtiyaçlarını düzenli olarak karşılamak ve refahını sürekli yüksek tutmak amacıyla zorunlu tüketim mallarının fiyatlarının kontrol altına alınmasını, bunların ihraç edilmesinin zorlaştırılmasını ve ithal edilmelerinin kolaylaştırılmasını ön görmekteydi. Bu ilkenin devlet tarafından katı biçimde uygulanması sonucunda, ithalat düzeyi sürekli olarak artmıştır. Özellikle ordunun kullandığı silahlardan kılık kıyafete varıncaya kadar birçok ihtiyaç ithalatla karşılanmaktaydı.[37]

Ekonomik zihniyetin yanı sıra, siyasi ortamın ve uluslararası ilişkilerdeki gelişmelerin de ekonomiye yansıması oldukça belirgindir. Örneğin, III. Selim ve II. Mahmut dönemlerinde yapılan askeri, siyasi ve ekonomik reformları takip eden Tanzimat Fermanı ve özellikle 1838

[32] Agm, s.220.
[33] Kaufman, agm, s.199.
[34] Deadrick-Stone, agm, s.195.
[35] Eyüp Çalık-Kemal Demir, *İnsan Kaynakları Analitiği*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara 2020 (baskı sürecinde).
[36] Halil İnalcık, "Ekonomik Zihniyet", *Osmanlı İmparatorluğu'nun Ekonomik ve Sosyal Tarihi 1. Cilt,* Ed. Halil İnalcık-Donald Quataert, Eren Yayınevi, İstanbul 2000, s.84.
[37] Mehmet Genç, *Osmanlı İmparatorluğu'nda Devlet ve Ekonomi,* Ötüken Yayınları, İstanbul 2010, s.75.

yılında imzalanan İngiltere Ticaret Anlaşması ithalatın aşırı artışına yol açmıştır.[38] İthalatın artması yerel işletmeleri ve iş gücü piyasasını olumsuz etkilemiştir. İthalat artışı özellikle devlet tarafından yapılan harcamalar içerisinde de önemli bir yer tutmaktaydı. Ordunun kıyafet ve mühimmat ihtiyacı büyük oranda ithal edilmekteydi. Hazine-i Hassa bütçesinden yatırım tahsisatı yapılarak devlet fabrikaları kurulmasının birincil amacı genel bütçeye ağır bir yük getiren ithalatın azaltılmasıdır.

İthal ikameci politikanın etkisiyle ortaya çıkan devlet fabrikalarının kuruluş ve gelişim sürecine bakıldığında, klasik dönemden itibaren sarayda görev yapan ve Ehl-i Hiref olarak anılan zanaatkârlar topluluğunun zamanla 'kurumsallaşarak' Kârhane-yi Amire ve Fabrika-i Hümayun adını aldığı görülmektedir.[39] Kronolojik açıdan ise 1700'lü yılların başlarından itibaren, Yalova'da kâğıt fabrikası, İstanbul'da çini fabrikası gibi kuruluşların açılmasıyla başlayan sanayileşme süreci, 1790 – 1804 arasında III. Selim döneminde planlı biçimde 1830'lara kadar devam etmiştir. İkinci sanayileşme politikası ise 1840 – 1860 arasında uygulanmıştır. Her iki dönemde de fabrikalaşmanın gerektirdiği sermaye devlet hazinesinin yanı sıra padişahların şahsi gelirlerinden sağlanmıştır.[40] İkinci dönemin ilkine göre farklı tarafı, Avrupa ülkelerinden makine ve uzman iş gücü transferinin artması ve özel sermayenin fabrika açmasının devlet tarafından teşvik edilmesinin bir politika olarak benimsenmiş olmasıdır. Bu kapsamda 1900'lerin başına kadar çok sayıda devlet fabrikası yani Fabrika-i Hümayun kurulmuştur.[41]

Fabrika ölçeğine ulaşamayan işletme sayısı doğal olarak çok daha fazladır. 1912 yılı sanayi sayımlarına göre 18.063 ticari işletme belirlenmiş olup, bunların %15'i Türk, %43'ü Rum, %23'ü Ermeni, %19'u diğer milletlere mensup girişimciler tarafından kurulmuştur.[42] Fabrikaların sayılarının yanı sıra sektörel dağılımlarına da bakıldığında, tekstil alanında 26, savunma sanayiinde 35, dericilik, metal ve makine sanayiinde 14, cam, billur, porselen ve çini sektörlerinde 6, kâğıt imalatında 13, diğer sektörlerde 20 fabrika olmak üzere toplamda 117 fabrikanın kurulduğu görülmektedir.[43] Devlet tarafından kurulan fabrikaların yönetimleri devlet bünyesindeki Hazine-i Hassa, Fabrika-i Hümayun Nezareti, Darphane-i Amire, Fabrikalar Müdüriyet-i Umumiyesi gibi çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülmekteydi.

Sanayileşme kapsamında kurulan devlet ve özel sermayeli çok sayıdaki fabrikanın yaşadığı en önemli problemlerden birisi ücretli, nitelikli, düzenli işgücü bulmak ve çalıştırmak olmuştur. Bu bağlamda, işgücü piyasasına ilişkin makro verilere bakıldığında Osmanlı Devleti topraklarında 1800'lü yılların başlarında 25-32 milyon kişinin yaşadığı,[44] bunun ise yaklaşık %80'inin tarımsal alanda faaliyette bulunduğu görülmektedir.[45] Osmanlı toplumunda ücret

HISTORY STUDIES
INTERNATIONAL JOURNAL OF HISTORY
3168
Volume 12
Issue 6
December
2020

[38] Immanuel Wallerstein-Hale Decdeli-Reşat Kasaba, "Osmanlı İmparatorluğu'nun Dünya Ekonomisi ile Bütünleşme Süreci", Çev. Ali Selman, *Toplum ve Bilim* S.23, 1983. s.52.
[39] Nevra Ertürk, *19.Yüzyıl Osmanlı Sanayi Hareketleri İçinde Fabrika-i Hümayunlar*, (Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2008, s.4.
[40] Donald Quataert, "19.Yüzyıla Genel Bakış, Islahatlar Devri 1812-1914", *Osmanlı İmparatorluğu'nun Sosyal ve Ekonomik Tarihi 1600-1914 2. Cilt,* Ed. Suraiya Faroqhi, Bruce McGowan, Donald Quataert ve Şevket Pamuk, Eren Yayınevi, İstanbul, 2004, s.1011.
[41] Münir Aktepe, "Ahmed (III)". *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi,* C. 2, Ankara 1989, s.37.
[42] Turgay Akkuş, "Bir İktisadi Siyasa Projesi: Milli İktisat ve Bursa", *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi,* C.16, S.17, s. 124.
[43] Mustafa Kurt-Kemalettin Kuzucu-Baki Çakır-Kemal Demir, "19.Yüzyılda Osmanlı Sanayileşmesi Sürecinde Kurulan Devlet Fabrikaları: Bir Envanter Çalışması", *OTAM,* Güz 2016, s.258.
[44] Bruce Mcgowan, "Ayanlar Çağı", *Osmanlı İmparatorluğunun Sosyal ve Ekonomik Tarihi 1600-1914 2.Cilt*, Ed. Suraiya Faroqhi-Bruce McGowan-Donald Quataert-Şevket Pamuk, Eren Yayıncılık, İstanbul 2004, s.759-884.
[45] Vedat Eldem, *Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi şartları Hakkında Bir Tetkik,* Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara 1994, s.11-17.

karşılığı çalışan nüfusun oranı ise sadece %1 civarında idi.[46] Ücretli işçi oranının bu derece düşük olması sanayileşmede ihtiyaç duyulan fakat içeriden karşılanamayan iş gücünün Avrupa ülkelerinden getirilmesi zarureti doğurmuştur.[47] Özellikle teknik bilgisi bulunan nitelikli iş gücü açığı yurtdışından karşılanmaya çalışılmıştır.[48] Yurtdışından işgücü transferi yapılmasına rağmen tüm süreci organize edebilen yerel deneyim ve bakış açısı yoksunluğu nedeniyle sanayileşme çabaları büyük oranda başarısız olmuştur. Gerek yurtdışından getirilen gerekse Osmanlı topraklarında yaşayan yerel işgücüne ilişkin kaynaklarda farklı sayılar verilmektedir. Örneğin Tayanç 1913 sanayi sayımları sonuçlarına göre 226 sanayi kuruluşunda 16.750 kişi bulunduğunu belirtmiştir.[49] Quatart ise aynı yılda tüm fabrikalarda yaklaşık 36.000 kişi olduğunu öne sürmektedir.[50] Ökçün ise 1915 yılı sayımlarında 264 fabrikada 14.060 kişinin çalıştığı bilgisini vermektedir.[51]

Sayılardaki farklı veriler bir yana, iş gücünün yönetsel kademeye göre dağılımı, etnik ve uzmanlık durumuna göre de çeşitlilik söz konusudur. Fabrikalarda görev alan üst düzey yöneticilere bakıldığında çoğunlukla, Osmanlı ordusu subayları, yüksek bürokratlar, uzman gayrimüslim tebaa mensupları ve yurtdışından transfer edilen yabancı yöneticilerden oluştuğu söylenebilir. Arşiv belgelerinde, farklı ülkelerden gelen 9 yabancı, Osmanlı tebaası 16 gayrimüslim, Osmanlı tebaası 26 Müslüman yöneticinin fabrikalarda üst düzey yöneticilik yaptığı görülmektedir. Osmanlı tebaası ve Müslüman yöneticilerin doğrudan görevlendirme, atama yöntemiyle yöneticilik makamına geldiklerini, gayrimüslim olanların ihale yoluyla fabrikanın işletmeciliğini üstlendiklerini, yabancı yöneticilerin ise elçilikler aracılığıyla bulunarak transfer edildiklerini ve sözleşme düzenlenerek, yüksek ücretlerle çalıştırıldıklarını belirtmek mümkündür.[52] Orta ve alt kademe çalışanlar ise Osmanlı tebaası olan gayrimüslim ve Müslüman halklardan oluşmaktadır.[53]

HISTORY STUDIES
3169
Volume 12
Issue 6
December
2020

Çalışanların cinsiyete göre dağılımı da incelenmeye değerdir. Bu kapsamda kadın istihdamının dikkate değer düzeyde olduğu belirtilmelidir. Bilhassa özel sektör fabrikalarında önemli sayıda kadın istihdam edilmiştir. Kadınların örgütlenme ve hak arama çabaları da bu bağlamda dikkat çekmektedir. Örneğin Bursa'da 60'tan fazla ipek fabrikasında çalışan 1.200 kadın işçi, her fabrikadan kendi aralarında bir temsilci seçerek, çalışma şartlarından, ücretlerin azlığından, kadınların hassasiyetlerinin gözetilmesi gereğinden ve *insaniyet ve adalet dairesinde istihdam* edilmenin öneminden bahsederek bu konuda bir düzenleme talep ettikleri bir dilekçeyi dönemin yetkili organlarına sunmuşlardır.[54]

Çalışanların istihdam biçimleri, sayıları, yönetsel kademeleri, cinsiyete göre dağılımları gibi verilerin yanı sıra işgücüne ödenen ücret de personel yönetimi alanında önemli bir konudur. Ücret

[46] Rahmi Deniz Özbay, *19.Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2003, s.120.
[47] Mustafa Kurt-Serkan Bayraktaroğlu-Kemal Demir, "19.Yüzyıl Osmanlı İmparatorluk Fabrikalarında Yönetici Profili",*23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Bodrum 2015, s.152.
[48] Abdulkadir Buluş, "Ann Binns'in Türkiye Günlüğü'nden Seçmeler: Dindar Bir İngiliz Kadının Gözlemleri ve 19. Yüzyıl Osmanlı Sanayileşmesinden Manzaralar", *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, S.12, 2012, s.50.
[49] Tunç Tayanç, *Sanayileşme Sürecinde 50 Yıl,* Milliyet Yayınları, İstanbul 1973.
[50] Donald Quataert, *Sanayi Devrimi Çağında Osmanlı İmalat Sektörü,* Çev. Tansel Güney, İletişim Yayınları, İstanbul 2011, s.17.
[51] Ahmet Gündüz Ökçün, *Osmanlı Sanayi: 1913, 1915 Yılları Sanayi İstatistikleri,* TÜİK Tarihi İstatistik Dizisi, Cilt 4, Ankara 1997, s.20.
[52] Kurt, agm.
[53] BOA (Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivi) *Hazine-i Hassa Defterleri (HH.d.),* 74/6, 22 Eylül 1885 (1275.M.10)
[54] BOA, *Bab-ı Ali Evrak Odası, (BOA.BEO.),* 3630/272209, 1910 (1327).

söz konusu olduğunda sadece iş görenler ve işverenler değil, devlet de karar verici ve uygulayıcı olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda Osmanlı Devleti'nde Tanzimat ile *cebri hizmetin* (devletin işçi adına taraf olarak iş gücünün her türlü hakkını fabrika sahibine karşı korumayı üstlendiği uygulama) kalkması ve fabrikalarda işçilere verilen ücretlerin yükselmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi sonucunda artan maliyetlere katlanamayan fabrikaların kapandığı belirtilmektedir.[55] Tanzimat sonrasında ise *cebri hizmet* yerine *rızaya dayalı hizmet* uygulaması başlamıştı. Bu uygulamada ücret, işçi ile işveren arasında belirlenmekteydi. İşverenlerin ücret düzeylerinin yükselmesini engellemek için yaptığı bir takım uygulamalar da dikkat çekicidir. Örneğin Bursa'daki özel sektör fabrikaları, kendi aralarında bir kayıt sistemi kurarak, işçilerin yüksek ücretle iş yeri değiştirmelerini kısıtlamaya çalışmışlardır.[56] Her ne kadar sözü edilen örnekteki gibi dönemsel değişimler ve tedbirler olsa da, ücret düzeylerini geniş bir dönemde, 1489-1914, inceleyen Özmucur vd. nitelikli ve vasıfsız iş gücünün aldıkları ücret değişimlerinin İstanbul, Amsterdam, Londra ve Paris'te dönemsel olarak birbirlerine benzediğini bulmuşlardır.[57]

Personel yönetimi uygulamaları bağlamında, özellikle iş gören motivasyonu ve verimliliği açısından bakıldığında, ücretlerin hangi yöntemlerle belirlendiği ve ücret düzeyleri kadar önemli olan bir diğer husus da, ücretlerin ödeme periyotlarıdır. Geç Osmanlı dönemi işletmelerinde ödemeler haftalık, parça başı ücret, aylık biçiminde bölgelere göre farklı biçimlerde uygulanmaktaydı.[58] Ücretlerin sık sık gecikmesi ve birikmesi yüzünden 15. yüzyılda bile yaşanan iş bırakma eylemleri geç dönemde daha da sık görülmekteydi.[59] Zam uygulaması ise genellikle çalışanların kıdemine göre yapılmakta, ayrıca işçilere ihtiyacına göre belirli zamanlarda yiyecek dağıtılmaktaydı.[60]

Toplumsal ve ekonomik yapı, zihniyet dünyasına ilişkin ilke ve değerler, devlet fabrikalarının özellikleri, işgücü profili gibi faktörlerin yanı sıra personel yönetimine ilişkin yasal düzenlemeler de personel yönetimi uygulamalarına zemin teşkil etmektedir. Bu bağlamda ücretli çalışanların ve sanayi kuruluşlarının artışıyla doğru orantılı olarak, çalışma hayatına ilişkin yasal düzenlemeler de artmıştır. Kamu yararına yapılacak inşaatlarda çalıştırılacakların istihdamlarıyla ilgili 18 maddeden oluşan Menafi-i Umumiyeye Ait İnşaat İcrası İçin Amele-i Mükellefenin Suret-i İstihdamlarına Dair Nizamname-i Umumisi, Maaşat Kararnamesi, 1881 tarihli Memurini Mülkiyye Terakki ve Tekaüd Kararnamesi (sicil, özlük, emeklilik, terfi ve benzeri konular) bu düzenlemelere örnek olarak gösterilebilir.[61]

Genel konulara ek olarak özellikle fabrikalarda ve kurumlarda çalıştırılacak personelleri kapsayan yasal düzenlemeler de yapılmıştır. Amele nizamnamesi[62], Osmanlı Devleti'nde kurulan ilk anonim şirket olma özelliğine sahip Şirket-i Hayriye'ye ait tekaüt nizamnamesi[63], Memurini Mülkiyye Komisyonu Nizamnamesi (memurlarla ilgili işlemlerin merkezi bir örgüt tarafından takip edilmesini sağlamayı amaçlar), Orman ve Ziraat ve Maadin ve Baytar Memurlarının Tayin

HISTORY STUDIES
3170
Volume 12
Issue 6
December
2020

[55] Ahmet Kala, "Osmanlı Devleti'nde Sanayileşmenin İlk Yıllarında Özel Fabrikalar", *Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi,* S.83, 1993, s.127.
[56] Quataert, *age,* s.229.
[57] Süleyman Özmucur-Şevket Pamuk, "Real Wages and Standards of Living in the Ottoman Empire, 1489-1914" *The Journal of Economic History,* C.62, S.2, 2002, s.306.
[58] Agm, s.130.
[59] Kadir Yıldırım, "II. Abdülhamit Dönemi İstanbul'unda İşçi Hareketleri", *Uluslararası Osmanlı İstanbulu Sempozyumu,* İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi, İstanbul, 29 Mayıs-1 Haziran 2013, s. 313.
[60] Özbay, *agt,* s.128.
[61] BOA, Mukâvelenâme ve Mukâvelât Defterleri, *(BOA.A.DVN.MKL.)*, 14/20, 1876 (1293).
[62] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2597/21, 1891 (1306 CE.6).
[63] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.)*, 2611/22, 1891 (1308 T.2).

ve Azillerine Dair Nizamname[64] ve amele nizamnamesine benzer bir düzenleme olan İmalat-ı Harbiye Fabrikalarında Müstahdem Sanatkârân ile Ameleye Mahsus Talimatname-i Dâhili[65] bu kapsamda sayılabilir. Devlet fabrikaları kapsamı dışında kalan fakat dikkat çeken bir başka yasal düzenleme girişimi de *Hizmetkârlar İçin Kurulacak İdarenin Nizamnamesi*'dir.[66] Beyoğlu ve Galata civarında ikamet edenlerin kendi mülklerinde çalıştıracakları hizmetkârların idaresini ve istihdamını organize etmek isteyen Ohannes Abdullah isimli bir kişi tarafından önerilen ve bir tür istihdam ofisini andıran bu düzenleme, Şura-yı Devlet tarafından kabul edilmemiştir. Personel yönetimi alanındaki yasal düzenlemelere ilişkin bulgulara bakıldığında, düzenlemelerin çoğunlukla devlet fabrikalarındaki güvenlik, disiplin, ücret, haklar ve sorumluluklar gibi konuları kapsadığı ifade edilebilir.

2.1 Personel Yönetimi Uygulamaları

Çalışma kapsamında personel yönetimi uygulamalarına ilişkin incelenen arşiv belgelerinde ve ikincil kaynaklarda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular işgücünü cezbetme, işe alım, eğitim, ödüllendirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, kontrol, disiplin ve çalışan haklarına ilişkin uygulamalar kategorileri altında sınıflandırılarak ele alınmıştır. Sözü edilen bulguların personel yönetimi alanında yaygın biçimde kabul edilen fonksiyonlarla uyumlu olduğu söylenebilir.

HISTORY STUDIES
3171
Volume 12 Issue 6 December 2020

2.1.1.İşgücünü Cezbetme ve İşe Alım Uygulamaları

Çalışma kapsamında personel yönetimi uygulamalarına ilişkin önemli sayıda ve içerikteki bulgular kuruluşların ihtiyaç duydukları iş gücünü cezbetmek için belirledikleri politikalardan başlayarak, çalışanların ölümünden sonra yakınlarına sağlanacak hak ve imkânlara varıncaya kadar geniş bir çerçevede uygulamaları kapsamaktadır. Geniş çerçevedeki uygulamalardan ilki iş gücünü cezbetme politikalarıdır. Çünkü tarımsal faaliyetlerin ve kırsal nüfus yapısının ağırlıklı olduğu Osmanlı toplumunda düzenli iş gücü bulabilmek işletmeler açısından oldukça zorlayıcı bir faktördü. Gerek bu zorluktan dolayı gerekse nitelikli iş gücü yetersizliğinden dolayı yabancı iş gücü transferi de yaygın rastlanan bir uygulama olmuştur. Bu bağlamda sanayileşme çabalarının başladığı yıllardan itibaren yabancı işgücü oranının yüksekliği dikkat çekmektedir. Özellikle birinci dünya savaşı sıralarında nitelikli iş gücü dışında yabancı amele istihdamının hem devlet hem de özel sektör sanayi kuruluşlarında tamamen yasaklandığını, buna uymayan şirketlerin uyarıldığı görülmektedir.[67] Bu politikanın dönemin genel paradigmasıyla uyumlu olduğu ifade edilebilir. Bu bakımdan kuruluşların iş gücü çekme politikaları önem kazanmaktadır. Fabrikalar bu zorluğu aşmak için bir yandan iş gücünün yatılı kalabileceği yerler ve yemekhaneler inşa etmişler bir yandan da işçi ücretlerini artırmışlardır.[68] Devlet fabrikalarında çalışmayı özendirmek amacıyla işçilerin fabrikalarda çalıştıkları süre zorunlu askerlik sürelerinden düşülmekte ve askerlik süresi boyunca çalışıp fabrikadaki görevinde faydalı işler yapanlara fabrikalar genel müdürlüğünce devlet memurluğu kadrosu verilmekteydi.[69]

İşgücünü cezbetme politikalarının devamında çalışmaya istekli olan ve gerekli nitelikleri taşıyan adayların işe alım uygulamaları bulunmaktaydı. Devlet fabrikaları, genelde ordunun ihtiyaçlarına yönelik üretim yaptığı için, yöneticilerinin çoğu subaylardan, çalışanları ise askeri personelden oluşmaktaydı. Askerlerin yanı sıra sivillerden de işçi, usta, yönetici istihdamı yapılmaktaydı. İşçileri işe alım kararı fabrikaların üst yönetiminden sorumlu olan Nazır'ın

[64] BOA, Dahiliye Nezareti Hukuk Müşavirliği Evrakı, *(BOA.D. HMŞ)*, 25/31, 1913 (1331).
[65] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4711/353251, 1922 (1340.Ş.13).
[66] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.)*, 2854/25, 1869 (1286.RE.25).
[67] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4317/323748, 28 Ekim 1914 (8 Zilhicce 1332).
[68] Quataert, age, s.89.
[69] BOA, Hazine-i Hassa Hereke Fabrikası İdaresi, *(BOA. HH.HRK.)*, 20/58, 3 Ocak 1871 (1287.Ş.10).

yetkisinde iken, üst kademe çalışanların işe yerleştirilmesinde fabrika yönetim organının onayı gerekmekteydi.[70] Devlet kuruluşlarındaki istihdam süreci sınav, rica, iş talep etme, yöneticinin kişisel kararı ve terfi gibi farklı yöntemlerle gerçekleşebilmekteydi. Bazı kurumlarla ilgili istihdam kuralları ise doğrudan yasal düzenlemelerle belirlenmişti. Örneğin Istabl-ı Amire'de, yani saray ahırında, madenlerde[71], fabrikalarda[72] işe alınma kuralları, çalışanların görevleri, unvanları, bu kuruluşlarda kaç kişiye kadar çalıştırılabilecekleri gibi detaylı şartlar bulunmaktaydı.

Daha önce ifade edilen yasal düzenlemeler içerisinde en önemli olanlarından birisi de fabrikalardaki istihdam koşullarına ilişkin Amele Nizamnamesi adıyla yapılan düzenlemedir.[73] Buna göre; işçiler sürekli ve geçici olarak 2 kısma ayrılmakta ve işe alınma ve çalışma koşulları birbirlerinden farklı olmaktaydı. Sürekli işçilik için işçi adayı taahhütname vermeli, güvenilir olduğuna dair kefil göstermeli hatta gösterdiği kefillerin de güvenilir kimseler olduğu mahalle muhtarlarınca ve ahaliden birkaç kişice onaylanmalıydı. Geçici işçilik için ise ilgili nizamnameyi kabul ettiklerini gösterir bir senet ve kendilerini işe öneren ustanın kefilliği yeterliydi. 1922 yılında revize edilen bu düzenlemeye, sürekli işçilerin emekliliklerine ilişkin *temin-i istikbal sandığı* uygulaması, işe yeni alınacakların yaşlarının 18-35 arasında, çırakların ise 12 yaşından büyük olması gerektiği, geçici işçilerin işten çıkarılmadan 1 hafta önce kendilerine bilgi verilmesi şartı gibi maddeler eklenmiştir. Bu düzenlemede yabancı işçilerin sözleşme ile çalıştırıldıkları ve sözleşmelerine uymaları gerektiği, bunlardan alınacak senetlerin ülkelerine ait konsoloshanelerce onaylanması kuralı da belirtilmiştir. Fabrikadan ayrılan işçilere bir şahadetname verilerek başka bir fabrikada işe başvurduğunda bu belgeyi ibraz etmesi gereği de düzenleme kapsamında dikkat çeken bir bulgudur.[74] Bu uygulama, günümüzde yaygın olarak kullanılan işverenlerce referans mektubu istenmesi veya çalışanlarca referans gösterme işlemine benzetilebilir.

İstihdam fonksiyonunun hangi kurallarla uygulanacağının yanı sıra, istihdam edilebilecek işçi sayısı da mevzuatla düzenlenmişti. Çeşitli denetlemelerde, devlet fabrikalarında ve kuruluşlarında kimi zaman aşırı istihdam olduğunun belirlenerek çeşitli önlemler alındığı görülmektedir. Örneğin, fabrikalar genel müdürlüğünde yaşanan suiistimallerle ilgili bir raporda[75] memur-amele oranının %10'u geçemeyeceğine ilişkin bir hüküm zikredilerek, keyfi memur istihdamını azaltma amacı güdülmüştür. Diğer bir örnekte,[76] tamirhane-i hümayunda çalışan 300 kişinin 200'ünün sanat ehli kişiler olmasına rağmen 100 kişinin hiçbir işten anlamayan ve gereksiz kimseler olduğu, tamamen keyfi biçimde işe alındığı vurgulanmaktadır. Günümüz işgücü planlaması ve norm kadro uygulamasını çağrıştıran bu uygulamalar, dikkat çekici örneklerdir.

Yukarıda sözü edilen keyfi istihdam örneklerine karşın, kimi kurumlarda işe alımların sınavla yapıldığı bulgulanmıştır. Örneğin Şirket-i Hayriye vapurlarında çalıştırılmak üzere 8 kaptana sınav yapılmasını,[77] *Evzan idaresinde* işe başlamak için gerekli imtihanları layıkıyla geçen

HISTORY STUDIES
3172
Volume 12
Issue 6
December
2020

[70] Pars Tuğlacı, *Dadyan Ailesinin Osmanlı Toplum, Ekonomi ve Siyaset Hayatındaki Rolü, Pars Yayın,* İstanbul 1993, s.312.
[71] BOA, Hazine-i Hassa Defterleri, *(BOA.HH.d.)*, 24938, 1867 (1284).
[72] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2597/21, 1891 (1306.CE.6).
[73] Agb.
[74] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4711/353251, 1922 (1340.Ş.13).
[75] BOA, Meclis-i Vükela Mazbataları, *(BOA.MV.),* 224/146, 15 Ekim 1922 (23 Safer 1341).
[76] BOA, Yıldız Perakende Evrakı Orman, Maadin ve Ziraat Nezareti Maruzatı, *(BOA.Y.PRK.OMZ.)*, 3/59, 21 Temmuz 1906 (8 Temmuz 1322).
[77] BOA, Sadâret Mektubî Kalemi Nezâret ve Devâir Yazışmaları, *(BOA.A.MKT.NZD.)*, 108/12, 1854 (1270).

Mehmet Salih ve Simon Efendileri[78], İslimiye Fabrikasında yetiştirilmek üzere çırak-öğrenci alımının imtihanla yapılacağını duyuran mazbatayı[79], Feshane'de *örücübaşı* iken haksız yere işten atılan Mehmet Ağa'nın bu işe girerken imtihan edilerek *ehl-i sanat* olduğunu ispat ettiğini belirttiği dilekçeyi[80], aynı kurumda *ruznamçe odası*nda (günlük gelir gider kayıtlarının tutulduğu muhasebe odası) çalışırken vefat eden babasının yerine imtihanla atanmak talebinde bulunan Hafız Mehmet Efendiyi[81] bu kapsamda belirtmek mümkündür. İşe alımlarda sözü edilen sınavların içerikleri ile ilgili net bilgi ise bulunmamaktadır. Bununla birlikte, sanat becerileri, okuma-yazma, hesap bilgisi gibi yeteneklerin ölçülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Sınavla alım yapan kuruluşların ortak özelliğinin özel işletme olması veya ihale ile bir işletmeciye verilen ve doğal olarak verimlilik ve kâr amacı güden birimler olması işletmecilik literatürü bağlamında oldukça anlaşılır bir durumdur.

Yönetici kararı ve sınav uygulamasının yanı sıra sözleşme yöntemi ile de işe alım uygulanmıştır. Özellikle fabrikalarda yabancı kökenli nitelikli iş gücü genel olarak sözleşme ile istihdam edilmiş ve *idare meclisi* kararıyla fabrika *Müdür-i Umumi*si yabancı uzman istihdam etmeye yetkili kılınmıştır.[82] Sözleşme ile istihdam edilen usta, sanatkâr, mühendis ve yöneticilere; Hereke fabrikasına müdür,[83] ressamlar, [84] perdahtçı,[85] ustabaşı,[86] maden idaresine mühendis,[87] İzmir'de bulunan devlet fabrikasına boyacı ustası,[88] Anadolu demiryollarına *direktör*,[89] Dolmabahçe Gazhanesi'ne yönetici,[90] Zeytinburnu fabrikasına kimyager,[91] Yıldız çini fabrikasına *fen müdürü*,[92] Darülaceze imalathanesine halı üreticisi örnek verilebilir.[93] Sözü edilen sözleşmelerin içerikleri incelendiğinde, fabrikaları Avrupa usulü ile işletmek, bilgisini Türk yöneticilere aktarmak gibi şartlar, verilecek ücretler ve yan haklar, fesih durumunda ödenecek tazminat, ölüm durumunda yakınlara sağlanacak teminatlar, vazife ve sorumluluklar gibi konuları kapsadığı belirlenmiştir.

İşe alımda kullanılan yöntemlerden sonuncusu sanayi mektebi mezunlarının *dersaadet fabrikalarında* teknik eleman veya diğer şehirlerdeki sanayi mekteplerinde öğretmen olarak istihdam edilmeleridir.[94] Ülke geneline yayılan bu mekteplerin talebelere genel konularda eğitim verme ve kimsesiz çocuklar için bir barınma ve ıslahhane özelliği taşıma fonksiyonunun ötesinde, talebelere mesleki eğitim vererek ülkenin sanayileşme çabasına yetişmiş işgücü ile katkı sağlamayı amaçladığı belirtilebilir.

2.1.2.Eğitim ve Ödüllendirme Uygulamaları

Personel yönetimi uygulamalarında işe alımı takip eden fonksiyon eğitim işlevidir. Eğitim işlevi genellikle iş gören adayının işe alımından itibaren iş yeri ile uyumu ve yeni bilgi ve

[78] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 680/18, 17 Temmuz 1873 (21 CE 1290).
[79] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2000/41, 3 Kasım 1882 (21 Zilhicce 1299).
[80] BOA, Meclis-i Vala Evrakı, *(BOA.MVL.),* 91/53, 1850 (1266).
[81] BOA, Hazine-i Hassa Feshane Müdürlüğü, *(BOA.HH.FSH.),* 7/38, 1867 (1284).
[82] BOA, İrade Dosya Usulü, *(BOA.İ.DUİT.),* 98/12, 22 Nisan 1921 (12 Ş.1339).
[83] BOA, Yıldız Mütenevvi Maruzat Evrakı, (BOA.Y. MTV.), 15/7, 1884 (1301).
[84] BOA, Hazine-i Hassa Hereke Fabrikası İdaresi, *(BOA. HH.HRK.)*, 35/42, 1894 (1311).
[85] BOA, Hazine-i Hassa Hereke Fabrikası İdaresi, *(BOA. HH.HRK.)*, 5/16, 1858 (1274).
[86] BOA, Hariciye Nezareti Belgrat Sefareti, *(BOA.HR.SFR.3.),* 405/43, 1894 (1311).
[87] BOA, İrade Dahiliye, *(BOA.İ.DH.),* 628/43672, 1871 (1287).
[88] BOA, Sadaret Amedi Kalemi Evrakı, (BOA.A.AMD.), 55/99, 1855 (1271).
[89] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 1189/16, 1889 (1306).
[90] BOA, Hariciye Nezareti Belgrat Sefareti, *(BOA.HR.SFR.3.),* 406/77, 1891 (1308).
[91] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.),* 3028/227064, 1908 (1325).
[92] BOA, İrade Maarif, *(BOA.İ.MF.),* 20/12, 12 Ağustos 1912 (28 Şaban 1330).
[93] BOA, Dahiliye Nezareti Mektubi Kalemi, *(BOA.DH.MKT.),* 1217/51, 27 Mart 1908 (23 Safer 1326).
[94] BOA, Ticaret Nafia, Ziraat, Orman, Meadin Nezaretlerine ait Defterler, *(BOA.T.d.),* 280/141.hüküm, 1883 (1299).

beceriler kazanması sürecini kapsamaktadır. Geç Osmanlı dönemi devlet fabrikalarında ise fabrikalarda istihdam edilecek personelin iş öncesinde gerekli eğitim kurumlarında eğitilmesi ve mezun olduklarında çalıştırılmaları için açılan Mekteb-i Sanayi, Tarım Okulu, Islahhane gibi kurumları da içermektedir. Bu kurumlardan ilki 1847 yılında Yeşilköy'de açılan tarım okuludur. Sanayi eğitimi veren okulların açılmasında Fransa'daki ziraat okullarının örnek alındığı görülmektedir. Adı geçen okulların mezunlarına fabrikalarda iş garantisi verilmesinin yanı sıra, başarılı öğrenciler Paris ve Viyana gibi şehirlere gönderilerek sanayi alanındaki teknolojiyi görmeleri ve öğrenmeleri amaçlanmıştır.[95] Süreç içerisinde tüm yurda yayılan okullar Vilayet Sanayi Mektepleri olarak adlandırılmış ve mezunlar hem fabrikalarda hem de diğer şehirlerde açılan okullarda öğretmen olarak da istihdam edilmişlerdir.[96] Çalışmada fabrikalarda bizzat Padişah tarafından talimatı verilen Türkçe Kıraat, Akaid-i Diniyye, Muhtasar Resim ve Hesap adı altında işle doğrudan ilgisi olmayan fakat genel kültür kapsamında değerlendirilebilecek bazı dersler verildiği de belirlenmiştir.[97] Bir başka eğitsel uygulama ise iş başında eğitimdir. Bu çerçevede Osmanlı tebaası ustaların çalışanlara iş öğretmesi ve geleneksel usta çırak ilişkisinin yanı sıra, daha önce değinilen yabancılarla yapılan sözleşmelerin içeriklerinde yer alan nitelikli yabancı iş gücünden fabrikada çalışan diğer ustalara meslek inceliklerini Avrupa usulünde öğretmesi talep edilmesi de zikredilebilir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, fabrikalarda nitelikli iş gücü eksikliğinin giderilmesine ilişkin eğitim çabalarının bulunduğunu, bu çabaların okullar açılarak kurumsallaştığını, aynı zamanda yurtdışındaki kurumlarla da iş birliği içerisinde çalışmalar yapıldığını görmekteyiz. Buna rağmen, sanayileşme politikaları kapsamında açılan fabrikalardaki nitelikli iş gücü açığına kalıcı bir çözüm üretilebildiğini söylemek mümkün görünmemektedir.

İstihdam edilen ve gerekli eğitim verilen iş görenlerin teşvik ve motivasyonu açısından ödüllendirme işlevi de oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Osmanlı Devleti gerek fabrikalarda gerekse diğer kamu kurumlarında ödüllendirme amaçlı nişan, madalya, taltif vb. araçları sıkça kullanmıştır. Fabrika çalışanlarını da teşvik etmek ve ödüllendirmek için nizamnamelerde çeşitli hükümlere yer verilmiş ve uygulanmıştır. Örneğin, 3 yıl boyunca herhangi bir olaya karışmadan vazifesini başarıyla yerine getirenlere 1 haftalık yevmiye tutarında, ikinci 3 yılda da aynı başarıyı sürdürenlere 1 yıl kıdem artışı, üçüncü 3 yılda da başarılı olanlara *imtiyaz vesikası* verilmektedir. İmtiyaz vesikası, çalışan daha sonra fabrikadan herhangi bir nedenle ayrıldığında kendisine, vefatından sonra ise ailesine *temin-i istikbal sandığı*ndan faydalanma hakkı sağlayan oldukça önemli bir belgedir.[98] Diğer bir önemli teşvik uygulaması ise çalışanları icat yapmaya yönlendirmek amacıyla *sanayi madalyası* verilmesidir. Buna göre, fabrika yönetiminin izniyle tezgâhları kullanarak buluş yapan ve patent alanlar bu madalyaya hak kazanacaklardır. İcat önemli görülürse madalyaya ek olarak nakdi ödül de verilebilecektir. Bu kapsamda devlete önemli hizmetleri bulunanlar tüm vergilerden de muaf tutulmuşlardır.[99]

Yukarıda ifade edilen devlet fabrikalarındaki ödüllendirmenin yanı sıra özel sektördeki teşvik uygulamaları da dikkat çekmektedir. Özel sektörde ödüllendirme uygulamaları daha çok elde edilen gelirden veya kârdan çalışanlara ve yöneticilere değişik oranlarda pay verilmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Anonim şirketlerin kâr dağıtım politikaları incelendiğinde, şirketlerin çoğunun

HISTORY STUDIES
3174
Volume 12
Issue 6
December
2020

[95] BOA, Hariciye Nezareti Tercüme Odası Evrakı, *(BOA.HR.TO.),* 463/69, 18 Eylül 1877 (10 Ramazan 1294).
[96] BOA, Ticaret Nafia, Ziraat, Orman, Meadin Nezaretlerine ait Defterler, *(BOA.T.d.),* 280/141.hüküm, 1883 (1299).
[97] BOA, İrade Hususi, *(BOA.İ.HUS.),* 9/44, 7 Eylül 1892 (14 Safer 1310).
[98] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4711/353251, 13 Nisan 1922 (13 Şaban 1340).
[99] Tuğlacı, age, s.389.

çalışanlara bu şekilde bir teşvik verdiği, bunun yanı sıra şirketlerin bir kısmının başarı ve performansa göre bir dağılımı da esas alarak ödüllendirme uygulaması yaptığı görülmektedir.[100]

Gerek devlet gerekse özel sektördeki ödüllendirme uygulamaları genel olarak değerlendirildiğinde, önemli ölçüde ödüllendirme uygulaması bulunduğu ifade edilebilir. Bu ödüller hem maddi ödül kapsamındaki yevmiye ve kâr paylaşımı ödülü biçiminde hem de soyut ödül kapsamında değerlendirilebilecek olan madalya ve taltif biçiminde hayata geçirilmiştir.

2.1.3.Ücretlendirme ve İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Ücretlendirme işlevi personel yönetimi fonksiyonları içerisinde oldukça hassas bir işlev olarak dikkat çekmektedir. Ücret uygulamaları, özellikle örgütsel adalet bağlamında günümüzde yoğun olarak çalışılmaktadır. Geç Osmanlı dönemi devlet ve özel sektör kuruluşlarının ücret politikaları incelendiğinde ücretlerin nasıl belirlendiği, ücret miktarı, ücret düzeyi, ücretlerin ödenme periyotları gibi alt konulara ilişkin geniş bir yelpazede dikkat çekici bulgulara erişilmiştir.

Ücret uygulamalarına bakıldığında devlet fabrikalarında çalışanlara aylık maaş veya günlük yevmiye olarak ücret verilebildiği görülmektedir.[101] Ücretlerin belirlenme biçimine ilişkin ise amele nizamnamesinde; *amelenin sanat ve maharetine, işlediği işin ehemmiyeti ve rekâketine göre belirlenir* ve *sanatında maharetini artırdıkça usul ve nizamı dairesinde* aşamalı olarak artırılır ilkesi getirildiği belirlenmiştir.[102] Çalışanlara ücret dışında 3 ayda bir ikramiye ödemesi de yapılmaktaydı. Mesai dışında çalıştırılan ameleye ek ödeme yapılması, öğleden sonra işten ayrılana yarım yevmiye ödenmesi gibi uygulamalara ilişkin düzenlemeler de bulgulanmıştır.[103]

Ücret uygulamalarında Avrupa ülkelerinden getirilen yabancı iş gücünün aldıkları ücretlerin çok yüksek olması ve bu durumun maliyetlere yansıdığı görülmektedir.[104] Arşiv belgelerinde buna örnek olarak Duhan Rejisine bağlı bir fabrikada çalışan *ecnebilere ayda toplam 400-500 lira maaş* verildiği, bu tutarın yarısıyla tebaadan kimselerin istihdamının mümkün olduğu vurgulanmaktadır.[105] İşçiler açısından bakıldığında ise ücretlerin belirlenme yöntemi ve düzeyi kadar zamanında ödenmesi de önemlidir. Zamanında ödenmeyen maaşlar yüzünden işçilerin sık sık şikâyetçi oldukları ve *tatil-i işgal* yani iş bırakma eylemine gittikleri ilgili belgelerde yer bulmuştur.[106]

Personel yönetimi uygulamaları bağlamında günümüzde de önemini koruyan bir diğer işlev iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarıdır. Geç-Osmanlı Dönemi devlet fabrikalarında da iş kazası ve hastalık vakalarında çalışanların haklarına ilişkin çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışan iş başında yaralanmışsa fabrikada bulunan tabip marifetiyle hemen muayene edilmekte ve gerekirse hastaneye sevk edilmektedir. Çalışan hastaneye gitmeyi reddederse evine gönderilmekte ve iş başı yapıncaya kadar kendisine yarım yevmiye ödenmektedir. Hastalık durumunda ise sadece hizmet süresi 15 yılı geçenlere yarım yevmiye verilirken diğerlerine herhangi bir ücret ödenmemektedir.[107] Askeri fabrikalardaki uygulama ise bunlardan biraz daha farklıdır. Örneğin çalışanın kendi kusuru olmaksızın iş kazası sonucunda yaralananların

[100] Celali Yılmaz, *Osmanlı Anonim Şirketleri,* Scala Yayıncılık, İstanbul, 2011.
[101] BOA, Dahiliye Nezareti Mektubi Kalemi, *(BOA.DH.MKT.),* 2570/30, 21 Aralık 1901 (10 Ramazan 1319).
[102] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2597/21, 8 Aralık 1891 (6 C.E. 1306).
[103] Tuğlacı, *age*, s.363.
[104] Edward Clark, "The Ottoman Industrial Revolution", *International Journal of Middle East Studies,* C.5, S.1, Ocak 1974, s.74.
[105] BOA, Dahiliye Nezareti Mektubi Kalemi, *(BOA.DH.MKT.),* 1538/62, 1885 (1305).
[106] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4711/353251, 13 Nisan 1922 (13 Şaban 1340).
[107] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2597/21, 8 Aralık 1891 (6 C.E. 1306).

tedavilerinin sağlanmasının yanı sıra, tedavi müddetince de tam ücret verilmektedir. İş kazası çalışanın kusuru ile meydana gelmişse yarım yevmiye tutarında ücret verilmektedir.[108]

İş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ve uygulamaları bağlamında dikkate değer bir diğer uygulamaya, 1875 tarihinde, görece erken bir dönemde, Diyarbakır'daki bir maden ocağında çalışanların ve halkın sağlığını korumak amacıyla, bacaların en az 8,5 metre yüksekliğinde yapılması örneğinde rastlanmaktadır.[109] Daha geç bir dönemde, 1900 yılında, bu sefer Tokat'taki bir madene ilişkin hazırlanan raporda, madenin tavanlarını tutacak direklerin ve gerekli önlemlerin bilimsel esaslara uygun olarak yapılmadığı ve bu işleri yapacak uzman bir kişinin istihdamının şart olduğunu vurgulayan yazışmalar bulunmaktadır.[110]

Yukarıda belirtilen örnek olaylar ve uygulamalardan yola çıkarak, elbette bugün anlaşılan anlam ve derinlikte bir iş sağlığı ve güvenliği paradigmasının o dönemde de bulunduğunu ileri sürmek imkânsızdır. Bununla birlikte, konuya ilişkin olarak belirli bir düzeyde farkındalık olduğu ve bunun uygulamalara yansıdığı ifade edilebilir.

2.1.4.Kontrol, Disiplin ve Çalışan Haklarına İlişkin Uygulamalar

Personel yönetiminin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, özellikle geleneksel dönemde, kontrol işlevinin diğer işlevlere göre daha yoğun olduğu ifade edilebilir. Geç Osmanlı dönemi fabrikalarında da, dönemin genel görünümüyle uyumlu olarak, kontrol ve disiplin uygulamaları önemli düzeyde yer bulmuştur.

Bu bağlamda fabrikalarda iş görenlere yönelik çeşitli kurallar ve uygulamalar getirildiği görülmektedir. Özellikle çalışanların işe giriş ve çıkış saatleri konusunda *yoklamacı* unvanına sahip kişiler tarafından gerçekleştirilen oldukça sistematik bir uygulama bulunmaktadır. Buna göre her bir çalışana günlere ayrılmış yıllık bir defter verilmekte, sabah fabrika girişine 1, 2, 3 numaralı sandıklar konulmakta, tam zamanında gelenler 1 numaralı sandığa, 15 dakika ile 2 saat arası gecikenler 2 numaralı sandığa, öğlen vakti gelenler defterini 3 numaralı sandığa atmaktadır. Yoklamacı unvanlı kişiler bu sandıkları belirtilen zamanlarda *yoklamacı odasına* götürerek defterlerdeki ilgili günü mühürlemekte ve amelenin geldiği saati *yoklama defterine* kaydetmektedirler. Akşam iş çıkış saatinden 15 dakika önce yine yoklamacılar tarafından defterler çalışanlara dağıtılmaktadır. Yapılan bu kontroller sonucunda, 15 dakika gecikenler sözlü olarak uyarılmakta, 2 saat gecikenlerin yevmiyesinin dörtte biri, 2 saat ile öğle paydosuna kadar olan sürede gelenlerin yevmiyesinin yarısı, öğleden sonra gelenin yevmiyesinin ise tamamı kesilmektedir.[111] Defter ile yoklama yapılması uygulaması ilerleyen yıllarda yerini markalarla kontrol uygulamasına bırakmıştır.[112]

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel süreçte daha çok kayıt, kontrol ve disiplin fonksiyonlarını yerine getirdiği yazında sıkça tekrarlanan bir bilgidir. Çalışmadaki bulgular bahsi geçen bilgiyi bir kez daha doğrular niteliktedir. Arşiv belgelerinde geçen bu ifadelerden personelin işe devamını takip edenlerden oluşan bir birimin var olduğu ve kayıt tutma fonksiyonunu yerine getirdikleri anlaşılmaktadır.[113] 1891 tarihli belgede yer alan bu uygulamanın kendisinden daha çok, sözü edilen *yoklama, yoklamacı, yoklama defteri, yoklamacılar odası* gibi kavramlar dikkat çekicidir. Bu kavramlardan hareketle *yoklamacılar odasını* Osmanlı

[108] BOA, BEO.4711.353251, 13 Nisan 1922 (13 Şaban 1340).
[109] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2410/17, 1875 (1292).
[110] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 526/42, 4 Eylül 1900 (9 CE 1318).
[111] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2597/21, 8 Aralık 1891 (6 C.E. 1306).
[112] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4711/353251, 13 Nisan 1922 (13 Şaban 1340).
[113] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2597/21, 1891 (1306.CE.6).

Devleti'nde bulgulanan ilk personel yönetimi departmanı örneği olarak adlandırmak mümkün görünmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere Osmanlı devlet fabrikalarının çoğunluğu ordunun ihtiyaçlarını üreten askeri fabrika niteliğindedir. Bu fabrikalarda uygulanan disiplin kuralları da bu nitelikle uyum içerisinde, ücret kesintisinden idam edilmeye kadar varan bir çeşitliliktedir. Çalışanların bilerek silahlara veya benzer mallara zarar vermeleri durumunda 3 aydan 1 seneye kadar, hırsızlık yapmaları durumunda ise 1 yıl pranga cezası verilmektedir. En ağır cezalar ise fabrikaları yakan veya patlatan kişilerin idam edilmesi, hafifletici nedenleri varsa ise kürek cezasına çarptırılmaları biçimindedir. Bunlara örnek bağlamında, mazeretsiz işten kaytaranların bir günlük yevmiyesinin kesilmesi, sigara içenlerin ve ustabaşılarının emirlerine uymayanların işten çıkarılması kuralı zikredilebilir. Ürünlere dikkatsizlik sonucu zarar verenlerin bedelini tazmin etmesi, kanuna aykırı davranan erkeklerin Divan-ı Harbe, kadınların zabıtaya sevk edilmesi dikkat çeken diğer uygulamalardandır.[114] Bu uygulamadan yola çıkarak oldukça erken bir dönemde kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığı söylenebilir. Kontrol ve disiplin uygulamalarının yanı sıra iş yerindeki genel ortam ve çalışanların hak ve sorumlulukları da üzerinde durulmayı hak eden bir konudur. Bu konu 1886 tarihli *Fabrikalar Tesisine Dair Nizamname*de kısmen ele alınmıştır.[115] İlgili düzenlemede, kadın ve erkek çalışanların mümkün olduğunca ayrı tezgâhlarda çalıştırılmaları, giriş ve çıkış kapılarının farklı olması, adap ve ahlak kurallarına uygun çalışılması ifade edilmektedir. Çalışanların nasıl terfi edeceklerinin de ele alındığı nizamnamede, terfi yoluyla karşılanamayan pozisyonların dışarıdan istihdam yoluyla doldurulacağı dile getirilmiştir.

HISTORY STUDIES
3177
Volume 12
Issue 6
December
2020

Çalışanların hak ve görevleri daha detaylı biçimde *İmalat-ı Harbiye Fabrikalarında Müstahdem ve Sanatkâran ile Ameleye Mahsus Talimatname-i Dâhilî* yani ordunun ihtiyaçları için üretim yapan fabrikalarda çalışanların uyması gereken şartlar ve sahip oldukları hakları belirleyen kurum içi talimatnamede belirlenmiştir.[116] Bu talimatnameye göre, çalışanların dikkat ve özenle iş yapmaları, üstlerinin yönlendirmelerine kesinlikle uymaları zorunludur. Günlük çalışma süresi 9 saat, öğle arası ise 1 saat olarak belirlenmiştir. Fazla mesai yaptırılan işçilere ek ücret ödeneceği, gece çalışmalarındaki 45 dakikanın 1 saat olarak hesaplanacağı da bu kapsamda belirtilmiştir. Yönetmelikte hiyerarşik iletişime de değinilerek, işçilerin baş memura doğrudan istek ve şikâyette bulunamayıp ancak posta başı veya şube memurlarına, eğer bu görevliler çözüm üretmezlerse fen memurlarına veya idare memurlarına müracaat edebilecekleri kuralı getirilmiştir. İşçiler 1 hafta önceden haber vermek şartıyla istedikleri zaman işi bırakabilmekte, ayrılmadan önce kendilerine zimmetli olan her şeyi teslim etmeleri de zorunlu tutulmaktadır.

Çalışanların tatil, izin, günlük işe devam durumlarının kontrolleri, hastalık durumları, diğer haklarının neler olduğu gibi konulara da belgelerde yer verilmiştir. Devlet fabrikalarında çalışanların tatil günlerinin Cuma olduğu, uzun süreli izinlerde işçilerin tekrar işine devam edebileceği, eğer fabrika olağanüstü durumlardan dolayı çok uzun süreli bir tatile girerse *mühre-i üstad*ın başka fabrikalarda çalışmaya devam edeceği gibi konular çalışan hakları bağlamında belirtilmiştir. [117] Çalışan haklarına ilişkin bir diğer önemli konu emeklilik konusudur. Kamu kesiminde çalışanların maaşlarından %5 civarında bir tutar kesinti yapılarak emeklilik hakkı oluşacağı ve vefatlarından sonra bu hakkın ailelerine ödeneceği ilgili belgelerde ifade edilmektedir. Özel sektörde de emeklilikle ilgili düzenleme ve uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin Şirket-i Hayriye çalışanları için düzenlenen *Tekaüd Nizamnamesine* göre, 30 yıl hizmet süresini dolduran ve ücretlerinden %4 oranında kesinti yapılanlar emekliliğe hak kazanmakta ve

[114] Agb.,
[115] BOA, Hariciye Nezareti Tercüme Odası Evrakı, *(BOA.HR.TO.),* 478/24, 28 Ekim 1886 (16 Teşrin-i Evvel 1302).
[116] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4711/353251, 13 Nisan 1922 (13 Şaban 1340).
[117] Agb.

çalışırken alınan maaşın üçte biri emeklilik maaşı olarak ödenmekteydi. Çalışanların vefatından sonra ise emekli maaşlarının bir kısmı ailelerine tahsis edilmekteydi.[118]

İş görenlere yönelik yardımlaşma ve dayanışma uygulamaları da görece sistematik bir görünüm arz etmektedir. Bu kapsamda devlet fabrikalarında temin-i istikbal sandığı adı altında yapılan bir uygulama ile çalışanların ücretlerinden kesintiler, hayır sahiplerinin bağışları, fabrikalardaki hurdaların satışından elde edilecek gelir ile bir fon oluşturulmuştu.[119] Bu fon ile ihtiyaç duyanlara, kefil göstermek şartıyla, üç aylık maaş tutarında borç verilmesi, yaşı 40'ı ve hizmet süresi 15 yılı geçenlere düzenli maaş bağlanması sağlanmıştır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Geç Osmanlı dönemi devlet fabrikalarına ilişkin birçok yasal düzenleme ve uygulamanın personel yönetiminin ilgili dönemdeki başlıca işlevlerinden olan, kayıt tutma, kontrol, disiplin gibi ana kavramları içerdiği bunların yanı sıra çalışan haklarına da yer verildiği ifade edilebilir.

Sonuç

Sanayi devrimini takip eden dönemde hem dünyada hem de Osmanlı Devleti'nde üretim sistemlerinin küçük birimlerden fabrika ölçeğine doğru büyümesi olgusu, personel yönetimi alanının da oluşumunu ve gelişimini hızlandırmıştır. Sanayileşmesini erken dönemlerde gerçekleştiren Batı ülkelerinde, ekonomik zihniyet, sermaye birikimi ve teknolojik üstünlüğün de etkisiyle, fabrikalaşma ve yönetim bilgisi üretimi ve uygulaması diğer ülkelere göre daha sistematik bir görünüm taşımaktadır. Yukarıda sözü edilen bu birikim, yönetsel uygulama bilgisinin yayılımı ve transferi yoluyla sanayileşme çabasında geride kalan devletler tarafından alınmaya çalışılmıştır.

HISTORY STUDIES
3178
Volume 12
Issue 6
December 2020

Personel yönetimi alanındaki önemli gelişmelerin ve değişimlerin I. ve II. Dünya savaşlarının etkisi altında meydana geldiği yazında sıkça belirtilen bir bilgidir. Savaşlar süresince yaşanan iş gücü arzındaki azalma, ordunun düzenini sağlamak ve başarısını artırmak amacıyla geliştirilen testler, yaşanan ekonomik dalgalanmaların iş piyasalarına etkisi nedeniyle yaşanan kitlesel işsizlikler, kapitalizm ve sosyalizm ideolojileri arasındaki ontolojik, epistemolojik ve üst yapıya ilişkin gerilimler farklı biçimlerde ülkelerin personel yönetimi anlayış ve uygulamalarına etki etmiştir. Bu etkinin yansımaları alana ilişkin adlandırmalarda, sendikal faaliyetlerin yoğunluğunda, şirketlerin sosyal haklara ilişkin uygulamalarında görülebilmektedir.

Osmanlı Devleti özelinde bir değerlendirme yapıldığında, 1800'lü yılların büyük devletleri olan İngiltere, Almanya ve Fransa'nın sanayileşme ve yönetsel bilginin yayılımı noktasında önemli etkileyici aktörler olduğunu görmekteyiz. Osmanlı Devleti başta makine ithalatçısı olarak, sonra makineleri kullanacak nitelikli iş gücü transfer ederek, takip eden yıllarda adı geçen ülkelere eğitim görmeleri için öğrenciler göndererek anılan etkileşimin alıcı tarafı olmuştur. İncelenen birçok arşiv belgesinde bu konuda detaylı bilgiler, yabancı iş gücü ile yapılan sözleşmeler ve benzeri bilgiler bulunmaktadır.

Dünyada, özellikle Kuzey Amerika'da, işletmecilik, yönetim ve personel yönetimi alanlarının tarihsel süreçteki gelişimi ile ilgili araştırmalar giderek artan yoğunlukta yapılmakta ve ilgi görmektedir. Ülkemizde ise bu alan görece olarak yeni çalışılmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, personel yönetimi uygulamalarının tarihsel gelişimi, ikincil kaynakların yanı sıra arşiv belgelerinin içerik analiz yöntemi kullanılarak, araştırılmıştır. Arşiv belgelerinin

[118] BOA, Şura-yı Devlet Evrakı, *(BOA.ŞD.),* 2611/22, 2 Temmuz 1891 (25 Zilkade 1308/).
[119] BOA, Babıali Evrak Odası Evrakı, *(BOA.BEO.)*, 4711/353251, 13 Nisan 1922 (13 Şaban 1340).

incelenmesi ve işletmecilik/personel yönetimi yazını ışığında yorumlanması sonucunda alana mütevazı da olsa katkı sağlayacağı düşünülen bulgulara erişilmiştir.

Geç Osmanlı dönemi devlet fabrikalarında ve kimi özel sektör kuruluşlarında personel yönetimi fonksiyonları bağlamındaki düzenlemelere ve uygulamalara bakıldığında, bunların literatürde vurgulanan dönemsel özelliklerle uyumlu olduğu ifade edilmelidir. İş gücünü cezbetme ve işe alım uygulamalarının dönemin genel karakteristiği ile uyumlu olduğu fakat işe alım yöntemlerine ilişkin yasal düzenlemeler bulunmasına rağmen uygulamada kimi tutarsızlıklar bulunduğu söylenebilir. Özellikle kontrol ve özlük işlerine ilişkin örneklerin, kısmen de olsa sistematik görünüm kazanmaya başladığı ve kısıtlı düzeyde de olsa departmanlara ayrılmanın oluştuğu ifade edilebilir. Ödüllendirme uygulamaları da bu kapsamda zikredilebilir. Bunların yanı sıra, eğitim fonksiyonuna ilişkin uygulamaların, hizmet içi eğitimde yeterli yoğunluk olmasa da, sistematik görünümden öte kurumsallaşma görünümü kazanmaya başladığı belirtilmelidir. Ücret işlevi kapsamındaki uygulamalara bakıldığında görece tutarsız ve istikrarsız uygulamaların bulunduğu vurgulanmalıdır. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin kısıtlı sayıdaki ve içerikteki bulgu genel bir yorum yapmayı güçleştirmektedir. Bununla birlikte bu işleve ilişkin uygulamaların da yer bulduğu dile getirilebilir.

Osmanlı Devletindeki fabrika ve işletmelerde personel yönetimine ilişkin uygulamaları; yukarıda sözü edilen başlıklar altında sınıflandırdığımız bu çalışmanın, alana mütevazı bir katkı yapmakla birlikte, takip edecek benzer çalışmaların önünü açıcı bir rol oynayacağı değerlendirilebilir.

Kaynakça

1.Arşiv Belgeleri

Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivleri (BOA)

Mukâvelenâme ve Mukâvelât Defterleri (A.DVN.MKL.), 14/20, 1876 (1293).

Sadâret Mektubî Kalemi Nezâret ve Devâir Yazışmaları (A.MKT.NZD.),108/12, 1854 (1270).

Sadaret Amedi Kalemi Evrakı (A.AMD.), 55/99, 1855 (1271).

Babıali Evrak Odası Evrakı (BEO.), 4317/323748, 28 Ekim 1914(8 Zilhicce 1332); 3630/272209, 1910(1327); 3028/227064, 1908(1325); 4711/353251, 13 Nisan 1922 (13 Şaban 134).

Dahiliye Nezareti Mektubi Kalemi (DH.MKT.), 1538/62, 1885 (1305); 2570/30, 21 Aralık 1901 (10 Ramazan 1319); 1217/51, 27 Mart 1908 (23 Safer 1326).

Dahiliye Nezareti Hukuk Müşavirliği Evrakı (DH.HMŞ.), 25.31, 1913 (1331).

Hazine-i Hassa Defterleri (HH.d.), 74/6, 22 Eylül 1855 (10 Muharrem 1272).

Hazine-i Hassa Feshane Müdürlüğü (HH.FSH.), 7/38, 1867 (1284).

Hazine-i Hassa Hereke Fabrikası İdaresi (HH.HRK.), 35/42, 1894 (1311); 5/16, 1858 (1274); 20/58, 3 Ocak 1871 (10 Şevval 1287).

Hariciye Nezareti Belgrat Sefareti (HR.SFR.3.), 405/43, 1894 (1311); 406/77, 1891 (1308).

Hariciye Nezareti Tercüme Odası Evrakı (HR.TO.), 478/24, 28 Ekim 1886 (16 Teşrin-i Evvel 1302); 463/69, 18 Eylül 1877 (10 Ramazan 1294).

İrade Dahiliye (İ.DH.), 628/43672, 1871 (1287).

İrade Dosya Usulü (İ.DUİT.), 98/12, 22 Nisan 1921 (12 Şaban 1339).

İrade Hususi (İ.HUS.), 9/44, 7 Eylül 1892 (14 Safer 1310).

İrade Maarif (İ.MF.), 20/12, 12 Ağustos 1912 (28 Şaban 1330).

Meclis-i Vükela Mazbataları (MV.), 224/146, 15 Ekim 1922 (23 Safer 1341).

Meclis-i Vala Evrakı (MVL.), 91/53, 1850 (1266).

Şura-yı Devlet Evrakı (ŞD.), 2846/15, 5 Mart 1921 (5 Mart 1337); 2854/25, 5 Temmuz 1869 (25 R.E. 1286); 680/18, 17 Temmuz 1873 (21 CE 1290); 2000/41, 3 Kasım 1882 (21 Zilhicce 1299); 1189/16, 1889 (1306); 526/42, 4 Eylül 1900 (9 CE 1318); 2410/17, 1875 (1292); 2611/22, 2 Temmuz 1891 (25 Zilkade 1308); 2597/21, 8 Aralık 1891 (6 C.E. 1306).

Ticaret Nafia, Ziraat, Orman, Meadin Nezaretlerine aid Defterler (T.d.), 280/141.hüküm, 1883 (1299).

Yıldız Mütenevvi Maruzat Evrakı (Y.MTV.), 15/7, 1884 (1301).

Yıldız Perakende Evrakı Orman, Maadin ve Ziraat Nezareti Maruzatı (Y.PRK.OMZ.), 3/59, 21 Temmuz 1906 (8 Temmuz 1322).

2. Kitap ve Makaleler

AKKUŞ, Turgay, "Bir İktisadi Siyasa Projesi: Milli İktisat ve Bursa", *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi,* C.16, S.17, s. 119-142.

AKTEPE, Münir, "Ahmed (III)". *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi,* C. 2, Ankara. 34-38. 1989.

BULUŞ, Abdulkadir, "Ann Binns'in Türkiye Günlüğü'nden Seçmeler: Dindar Bir İngiliz Kadının Gözlemleri ve 19. Yüzyıl Osmanlı Sanayileşmesinden Manzaralar", *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, S.12, 2012, s.49-61.

CLARK, Edward, "The Ottoman Industrial Revolution", *International Journal of Middle East Studies,* C.5, S.1, Ocak 1974, s.65-76.

ÇALIK Eyüp-Kemal Demir, *İnsan Kaynakları Analitiği*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara 2020 (baskı sürecinde).

DEADRİCK, Diane L-Dianna L. Stone, "Human Resource Management: Past, Present, and Future", *Human Resource Management Review,* C.24, S.3, 2014, s.193-195.

DENİSİ, Angelo-Michael S. Wilson-James Biteman "Research and Practice in HRM: A Historical Perspective", *Human Resource Management Review,* C.24, S.3, 2014, 219-231.

ELDEM, Vedat, *Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi şartları Hakkında Bir Tetkik,* Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1994.

ERTÜRK, Nevra, *19.Yüzyıl Osmanlı Sanayi Hareketleri İçinde Fabrika-i Hümayunlar*, (Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul. 2008.

GENÇ, Mehmet, Osmanlı *İmparatorluğu'nda Devlet ve Ekonomi,* Ötüken Yayınları, İstanbul 2010.

JONES, Geoffrey-Jonathan Zeitlin, "Introduction", *The Oxfor Handbooks of Business History.* Ed. Geoffrey Jones-Jonathan Zeitlin, Oxford University. New York 2008, s.1-6.

HISTORY STUDIES
3180
Volume 12 Issue 6 December 2020

İNALCIK, Halil, "Ekonomik Zihniyet", *Osmanlı İmparatorluğu'nun Ekonomik ve Sosyal Tarihi 1. Cilt,* Ed. Halil İnalcık-Donald Quataert, Eren Yayınevi, İstanbul 2000, s.81-92.

KALA, Ahmet, "Osmanlı Devleti'nde Sanayileşmenin İlk Yıllarında Özel Fabrikalar" *Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi* 83, 1993, s.107-132.

KAUFMAN, Bruce E, "The Historical Development of American HRM Broadly Viewed", *Human Resource Management Review* C.24, S.3, 2014, s.196–218.

KURT, Mustafa-Serkan Bayraktaroğlu-Kemal Demir, "19.Yüzyıl Osmanlı İmparatorluk Fabrikalarında Yönetici Profili",*23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Bodrum 2015, s.150-155.

KURT, Mustafa-Kemalettin Kuzucu-Baki Çakır-Kemal Demir, "19.Yüzyılda Osmanlı Sanayileşmesi Sürecinde Kurulan Devlet Fabrikaları: Bir Envanter Çalışması", *OTAM,* Güz 2016, s.245-277.

MCGOWAN, Bruce, "Ayanlar Çağı", *Osmanlı İmparatorluğunun Sosyal ve Ekonomik Tarihi 1600-1914 2. Cilt*, Ed. Suraiya Faroqhi, Bruce McGowan, Donald Quataert ve Şevket Pamuk, Eren Yayıncılık, İstanbul: 2004, s.759-884.

NKOMO Stella-Jenny M. Hoobler, "A Historical Perspective on Diversity Ideologies in The United States: Reflections on Human Resource Management Research and Practice", *Human Resource Management Review* C.24 S.3, 2014, s.245-257.

ÖKÇÜN, Ahmet Gündüz, Osmanlı *Sanayi: 1913, 1915 Yılları Sanayi İstatistikleri,* TÜİK Tarihi İstatistik Dizisi, Cilt 4, Ankara 1997.

ÖNSOY, Rıfat, *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası,* Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara 1988.

ÖZBAY, Rahmi Deniz, *19.Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2003.

ÖZMUCUR, Süleyman-Şevket Pamuk, "Real Wages and Standards of Living in the Ottoman Empire, 1489-1914" *The Journal of Economic History* C.62, S.2, 2002, 293-321.

PEARSON, Gordon, *The Rise and Fall of Management*, Gower Publishing, Farnham/Surrey 2009.

QUATAERT, Donald, "19.Yüzyıla Genel Bakış, Islahatlar Devri 1812-1914", *Osmanlı İmparatorluğu'nun Sosyal ve Ekonomik Tarihi 1600-1914 2. Cilt,* Ed. Suraiya Faroqhi, Bruce McGowan, Donald Quataert ve Şevket Pamuk. Eren Yayıncılık. İstanbul 2004, s.885-1052.

QUATAERT, Donald, Sanayi *Devrimi Çağında Osmanlı İmalat Sektörü,* Çev. Tansel Güney İletişim Yayınları, İstanbul 2011.

TAYANÇ, Tunç, Sanayileşme *Sürecinde 50 Yıl,* Milliyet Yayınları, İstanbul 1973.

TUĞLACI, Pars, *Dadyan Ailesinin Osmanlı Toplum, Ekonomi ve Siyaset Hayatındaki Rolü,* Pars Yayın, İstanbul 1993.

WALLERSTEIN, Immanuel-Hale Decdeli-Reşat Kasaba, "Osmanlı İmparatorluğu'nun Dünya Ekonomisi ile Bütünleşme Süreci", Çev. Ali Selman. *Toplum ve Bilim* S.23, 1983. s.41-54.

HISTORY STUDIES
INTERNATIONAL JOURNAL OF HISTORY
3181
Volume 12
Issue 6
December
2020

YILDIRIM, Kadir, "II.Abdulhamid Dönemi İstanbul'unda İşçi Hareketleri", *Uluslararası Osmanlı İstanbul'u Sempozyumu,* İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi, İstanbul: 29 Mayıs-1 Haziran 2013, s. 311-323.

YILMAZ, Celali, *Osmanlı Anonim Şirketleri,* Scala Yayıncılık, İstanbul, 2011.

HISTORY STUDIES
INTERNATIONAL JOURNAL OF HISTORY
3182

Volume 12
Issue 6
December
2020