

Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye’de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi

Mehmet TOPAL*
Erkan ERDEMİR**
Engin KIRLI***

ÖZET

Bu çalışmada Osmanlı Devleti sanayileşme hareketinin Türk işletmecilik tarihine etkileri, Hereke Fabrikası Nizamnamesi üzerinden incelenmiştir. Çalışmanın en önemli katkısı bu alanda daha önce incelenmemiş bir nizamnamenin disiplinler arası bir bakış açısıyla ele alınmasıdır. Çalışmada öncelikle Osmanlı Devletinin sanayileşme çabaları nedenleriyle birlikte kısaca özetlenmiştir. Daha sonra Hereke Fabrikasının tarihçesine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise Hereke Fabrikası Nizamnamesi, kuruluşun yönetim ve örgütlenme yapısı açısından değerlendirilmiş, son bölümde ise adı geçen nizamnamenin çeviri-yazısı verilmiştir. Çalışmanın bulguları incelenen fabrikanın tamamen batılı usullerle kurularak işletildiğini göstermektedir. Bu ise o dönemdeki Osmanlı elitlerinin batıdaki sanayileşme hareketlerini yakından takip ettiklerine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Hereke Fabrikası, Nizamname, Osmanlı Sanayileşmesi, Türk İşletmecilik Tarihi.*

Effects of the Industrialization of Tanzimat Era on the Formation of Turkish Business Thought:Hereke Factory and its Regulation

ABSTRACT

This study explores the effects of industrialization movement of Ottoman State on Turkish business history through the Hereke Factory Statute. Investigating a never examined regulation of a manufacturing plant from an interdisciplinary perspective is the most important contribution of the study. In the study, firstly, the Ottoman industrialization attempts, together with the motives behind, are outlined. Then, the history of Hereke Factory is summarized. Thirdly, based on its regulation, the management and organization structure of Hereke Factory is examined. And lastly, the original text of the regulation is transcribed to Turkish. The findings of the study show that the factory is organized and managed thoroughly in accordance with western business models. This indicates that the Ottoman elites of the period follow the western industrialization movements closely.

Keywords: *Hereke Factory, Regulation, Ottoman Industrialization, Turkish Business History*

* Yrd. Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tarih Bölümü, mtopal@ogu.edu.tr

** Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, engin_kirli@mynet.com

*** Öğr. Gör., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tarih Bölümü, erkanerdemir@gmail.com

Giriş

Bu çalışmada Tanzimat Fermanı’nın ilanından hemen sonra, 1840’lı yıllarda, Osmanlı Devleti tarafından yoğun bir biçimde yürütülen sanayi üretimini geliştirme çalışmaları çerçevesinde kurulan tesislerden biri olan Hereke Fabrikası ve onun yönetim ve organizasyon faaliyetlerini düzenleyen nizamnamesi ele alınmaktadır. Bu nizamname üzerinden Tanzimat döneminde fabrikalaşma yoluyla yürütülmekte olan sanayileşme çabaları incelenerek, bu çabaların Türkiye’de modern anlamda işletmecilik biliminin oluşumuna etkileri tartışılmaktadır. 19. asır Osmanlı sanayi kuruluşlarını incelemek amacıyla Osmanlı Arşivinde yürütülen bir çalışma esnasında tespit edilen bu nizamname, Hazine-i Hassa kataloglarında yer almaktadır.¹

Aslında defterin üzerinde bu nizamnamenin Hereke Fabrikasına ait olduğuna dair bir kayıt bulunmamaktadır. Hatta Başbakanlık arşiv personeli tarafından bu defterin Veliefendi’deki Basma Fabrikası’na ait olduğu düşünülmüş ve arşiv kataloglarında Basma Fabrikası Nizamnamesi adı altında tasnif edilmiştir. Tanzimat döneminde devlet tarafından tekstil alanında kurulan ve Hazine-i Hassa tarafından işletilen sadece iki fabrika bulunmaktadır: Hereke fabrikası ve Veliefendi Basma fabrikası. İncelenen nizamnameye göre fabrika içinde yer alan birimler, şubeler ve personelin cinsiyeti² dikkate alındığında bahsedilen tesisin Basma Fabrikası değil, Hereke Fabrikası olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Zira Hazine-i Hassa tarafından idare edilen diğer tesis olan Veliefendi Basma Fabrikası bünyesinde bahsi geçen şubeler mevcut olmadığı gibi, personel kadrosu içinde de kadın çalışanlar bulunmamaktadır.³

Osmanlı Arşivi’nde Hazine-i Hassa’ya ait defterler yakın denilebilecek dönemde araştırmacıların istifadesine sunulduğu için Hazine-i Hassadaki bu defter, daha önce hiçbir araştırmacının dikkatini çekmemiştir. Abdülkadir Buluş, Hereke Fabrikası hakkında bir doktora çalışması yapmış, ancak tez çalışmalarını yürüttüğü dönemde bu defter henüz araştırmacılara sunulan kataloglarda yer almadığından bu nizamnameyi görme ve değerlendirme imkânı olmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmamızda incelenen ve tam metin halinde çeviri-yazısı verilen nizamname ilk defa bir araştırmaya konu olmuştur.

Bu çalışma dört kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak fabrikanın kuruluşuna yol açan gelişmelerin daha iyi anlaşılabilmesi için 19. asır Osmanlı sanayiinin genel durumu ve fabrikalaşma hareketinin nedenleri ortaya konmuştur. Daha sonra Hereke Fabrikası’nın tarihine ana hatlarıyla temas edilmiştir. Üçüncü kısımda Hereke Fabrikası’nın yönetim ve organizasyon yapısı incelenerek Tanzimat dönemi sanayileşme çabalarının Türkiye’de işletmecilik anlayışının oluşumuna etkileri tartışılmıştır. Çalışmada esas alınan nizamnamenin orijinal metninin çeviri-yazısı ise son kısımda yer almaktadır.

1. XIX. Yüzyıl Osmanlı Sanayii ve Fabrikalaşma

19. yüzyıl başlarına, hatta 1825-1830’lu yıllara kadar olan dönemde, Osmanlı Devleti ihtiyaç duyduğu çeşitli mamul maddeleri kendi ülkesindeki sanayi üretimine dayanarak,

¹ BOA. HH. d., 13118.

² *Nizamname*, varak [3b].

³ Hereke Fabrikası’nda bulunan Bükümhâne, Çilehâne ve Kemhahâne kısımları Zeytinburnu’ndaki Basma Fabrikası’nda yer almamaktadır. Bkz. *Nizamname*, varak [1b] ; BOA. HH.d, 18243.

oldukça nitelikli ve yeterli bir şekilde üretebiliyordu. Yani zikredilen tarihlere kadar Osmanlı sanayi, Avrupa'daki gelişmelerden henüz ciddi bir surette etkilenmeden geleneksel yapısını koruyor ve iç talebi karşılamanın yanında, özellikle pamuklu ve ipekli tekstil ürünlerini Avrupa'ya dahi ihraç ediyordu.⁴

Osmanlı Devleti'nde sınai ürünler genellikle, sınırlı sayıda kişinin çalıştığı küçük işletmeler olarak nitelenebilecek, atölyeler vasıtasıyla üretilmekte ve sanayi büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktaydı.⁵ Bu vaziyet aslında Osmanlı'ya özgü de değildi. Başta İngiltere olmak üzere, Batı Avrupa'daki birkaç devleti saymazsak, 19. asır başlarına kadar dünya genelinde sanayi imalatının üretim biçimi ve örgütlenme yapısı büyük ölçüde benzer özellikler sergilemekteydi. Geleneksel sanayi düzeni olarak adlandırabileceğimiz bu yapı, 19. yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren tüm dünyada büyük bir değişim ve dönüşüme muhatap oldu. Sanayi Devrimi bütün geleneksel üretim merkezlerini ciddi darboğaza soktuğu gibi Osmanlı sanayisini de olumsuz şekilde etkiledi.

Osmanlı Devleti, Tanzimat döneminde sanayileşme çabaları çerçevesinde yeni fabrikalar tesis etme faaliyetlerinin ardında çeşitli sebepler bulunuyordu. İslimye'de Çuka fabrikasının kurulması konusuna ilişkin değerlendirmeler, bu çok boyutlu amaçları göstermesi açısından güzel bir örnek teşkil etmektedir:

“1830'lu yılların sonlarında, Osmanlı ordusundaki askerlerin elbiseleri için gerekli olan çuka⁶, imparatorluk topraklarında kâfi miktarda üretilmediğinden, Avusturya ve Fransa'dan ithal edilmek zorunda kalınıyordu. Gerek ordunun ve gerekse halkın kullandığı çukalar için yılda yaklaşık 20.000.000-25.000.000 kuruş Osmanlı Devleti'nden zikr olunan ülkelere gitmekteydi. Çuka üretimi Avrupa'da çark (çark) aletleriyle yapılmakta ve bu çarklar buhar (buhar makinesi) kuvveti vasıtasıyla işletilmekteydi. Yeni teknolojiyle yüz işçinin yapacağı işi onbeş-yirmi işçi rahatlıkla yapabildiklerinden, fabrika mamulleri ehven baha (daha düşük maliyetlerle) ile husule gelmekteydi. Çuka imalatı Osmanlı Devletinde de yeterli miktarda üretilmesi durumunda, imparatorluk için pek çok fayda hasıl olacağı gibi, halk arasındaki yoksul ve işsiz birkaç bin kişi çuka üretiminde istihdam edilerek, hem bir meslek edinecekler ve hem de bu sayede geçimlerini refah içinde temin edebilecekleri imkânlarla kavuşacaklardı. Bundan dolayı imparatorlukta kurulacak tesislerde de üretimin mutlaka çark ve buhar makinesi vasıtasıyla yapılması gerektiği” belirtilmekteydi.⁷ Fabrika kurmak suretiyle elde edilecek menfaatlere dair devlet adamlarının beklentilerini şöyle sıralamak mümkündür: Ülkenin ihtiyaç duyduğu ürünleri yerli üretim ile kâfi miktarda üretmek, dış ticaret açığını azaltmak, ülkede yeni istihdam alanları oluşturmak, Avrupa'daki teknik yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri transfer etmek, üretim maliyetlerini azaltmak ve daha ucuz yerli mamullerin piyasaya sunulmasına imkân sağlamak.

1840'lı yıllarda Osmanlı İmparatorluğu'nda devlet eliyle yoğun şekilde yürütülen fabrika kurma faaliyetlerine ve sanayileşme hamlesine yol açan iki temel gelişmenin altını çizmek gerekir. Bu gelişmelerden birincisi Avrupa'da yaşanan sanayi devrimi ve

⁴ Ömer C. Sarç, “Tanzimat ve Sanayimiz”, *Tanzimat I*, İstanbul 1999, s. 423.

⁵ Rifat Önsoy, *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayi ve Sanayileşme Politikası*, Ankara 1988,

⁶ Çuka, Farsça kökenli bir kelime olup, yün kumaşı tanımlamaktadır. Bkz: Reşat Ekrem Koçu, *Türk Giyim Kuşam ve Süslenme Sözlüğü*, Ankara 1969, s. 82.

⁷ BOA. Hat. 1229/ 47954-A

onun Osmanlı Devleti’ne olan etkileridir. İkincisi de 1826 yılında Yeniçeriliğin kaldırılması sonrasında devlet kurumlarında ortaya çıkan yeni ihtiyaçlardır.

19. yüzyıla kadar olan dönemde Osmanlı iktisat politikalarının temelde iki önemli hedefi vardı. Birincisi “piyasada mal arzının bol olması”, ikincisi de “fiyat istikrarıydı.”⁸ Ancak 19. asra gelindiğinde iki önemli hedef olan üretim bolluğu ve fiyat istikrarı arasındaki ilişki bozulmaya başladı. Bu hedeflerin tutturulamamasının temel sebebi, “Sanayi Devrimi”ydi. Adeta dünya tarihini Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası şeklinde ikiye bölen bu büyük değişim, artık Osmanlı Devleti’ni de etkilemeye başladı. 19. yüzyılın başlarında Osmanlı sanayi, henüz Endüstri Devriminin etkilerinden uzak ve geleneksel yapısı içinde varlığını sürdürüyordu. Batıda ise, 18. asrın teknolojik buluşlarının sanayi üretimine giderek daha çok uygulanması sonucunda üretimin hacminde büyük bir artış yaşanmaya başlamıştı.

1820’lerin başında İngiltere sanayi devrimini tamamlamış ve kapitalist dünya sisteminin hegemonyası için giriştiği savaşta Fransa’yı bertaraf ederek rakipsiz duruma gelmişti.⁹ İngiliz fabrika ürünlerinin dış pazarlara yayılmaya başlamasıyla beraber, Osmanlı sanayisinde ilk sarsıntılar ortaya çıkmaya başladı. 1820’lere kadar Avrupa’dan, pamuk ipliği ve pamuklu dokuma ithali pek görülmezken; 1828’de Osmanlı Devletinin İngiltere’den ithal ettiği pamuklu ürünlerin değeri 465.000, 1831’de ise 1.040.000 İngiliz lirasına yükseldi.¹⁰ Osmanlı tekstil imalatçıları bu gelişmeler sonrasında iç pazarı ucuz ithal ürünlere kaptırmaya başlayınca yerli sanayi, üretimini azaltmak ve hatta yer yer durdurmak zorunda kaldı. Osmanlı zanaatçıları işyerlerini kapatmaya ve işsiz kalmaya başladılar.

1838 yılından itibaren Batılı ülkelerle imzalanan serbest ticaret anlaşmalarından sonra Osmanlı ekonomisi için yeni bir takım riskler ortaya çıktı. Bu yeni dönem ve izlenecek politikalar, klasik dönemden oldukça farklı idi. O dönemin deyimiyle, “imar-ı mülk” ve “akçenin dâhil-i memâlikte kalması” için yeni sanayi teknolojisini kullanarak kitle üretimine, yani fabrika üretimine Osmanlı Devleti’nde de mutlaka geçilmeliydi. Bu hususu çok yerinde ve hemen tüm yönleriyle tespit etmiş olan, Osmanlı iktisat politikalarına yön veren bürokratlar, özellikle Tanzimat’la birlikte ülke çapında iktisadi kalkınma ve sanayileşme politikaları üretme ve uygulama aşamasına geçmişlerdi.¹¹ Bu amaçla 1840 senesinden Kırım Harbi’nin başlangıcına kadar, çok sayıda Osmanlı devlet sanayi müessesesi inşa edildi.¹²

Fabrika kurma girişimlerinin ardında yatan diğer bir sebep ise yapılan yenilikler ve modernleşme girişimleriyle ilgiliydi. 19. asırda memur kıyafetlerinde ve orduda yapılan değişiklikler sadece dış görünüş ile ilgili değildi. Aynı zamanda kullanılan malzemelerle de ilgili oldu. Osmanlı idarecilerine ve ordusuna modern bir biçim verme

⁸ Ahmet Kal’a, “Osmanlı Devletinin Sanayileşme Çabaları”, II. *Abdülhamit ve Dönemi Sempozyumu*, İstanbul 1992, s. 183; Osmanlı Devleti’ndeki provizyonist yaklaşımlar için bkz. Mehmet Genç, *Osmanlı İmparatorluğu’nda Devlet ve Ekonomi*, Ötüken Yay., İstanbul 2000, s. 45-48.

⁹ Şevket Pamuk, “Kapitalist Dünya Ekonomisi ve Osmanlı Dış Ticaretinde Uzun Dönemli Dalgalanmalar (1830-1913)”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 1979-1980 Özel Sayısı, Ankara 1981, s.163.

¹⁰M. Kütükoğlu, *Osmanlı-İngiliz İktisadi Münasebetleri II (1838-1850)*, İstanbul 1977, s. 111. ; Ömer. C. Sarç; “Tanzimat ve Sanayimiz” *Tanzimat I*, İstanbul 1999, s. 424-425; Abdullah Martal; *Değişim Sürecinde İzmir’de Sanayileşme*, İzmir 1999, s. 9.

¹¹ Kal’a, agm. s. 182-183.

¹² E. C. Clark, “Osmanlı Sanayi Devrimi”, *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, İstanbul 1992, s. 38-40.

çalışmaları yeni gereksinimler doğurdu. Ordunun ve çeşitli devlet kurumlarının ihtiyaç duyduğu ürünlerin Osmanlı esnafı tarafından istenilen evsafa yapılamaması dolayısıyla, Osmanlı Devleti, zorunlu olarak Avrupa ülkelerinin mamullerinden yararlanmak mecburiyetinde kaldı. Bu gelişme üzerine Osmanlı devlet adamları, Batı'ya bağımlı kalmamak için üretim faaliyetlerini bizzat yönlendirme gereği duydular. Bunun sonucunda çeşitli alanlarda üretim yapan bir takım fabrikaların kurulmasına karar verildi.¹³

Osmanlı devlet adamlarının ortak bir yaklaşım etrafında kenetlendikleri görülür: "Avrupa medeniyetinin temel iktisadi kurumlarının adaptasyonu bir zorunluluktur".¹⁴ Sanayi ile ilgili meclis toplantılarında, sanayileşmenin temini ve Osmanlı Devleti'nde gerekli sanayi tesislerinin ve fabrikaların kurulması ve geliştirilmesinin şart olduğu belirtilerek, padişahın da bu görüşte olduğunun altı çizilmektedir.¹⁵ Dönemin Osmanlı aydınlarından bazılarının da kapsamlı bir sanayileşmeden yana oldukları ülkede bir takım fabrikalar açılmak suretiyle dışarıdan gelen bez, çuka, cam, şeker gibi temel tüketim maddelerinin ülke içinde imal edilmesinin yararlı olacağı yönünde görüş belirttikleri aktarılmaktadır.¹⁶ Padişah, ileri gelen devlet adamları ve Osmanlı münevverleri ülkede fabrikaların açılmasını istiyorlardı. Ancak yanıt bekleyen bir soru vardı. Büyük sermayeyi gerektiren fabrikaları kim ya da kimler yapacaktı?

Sınırlı sermaye birikimine sahip lonca mensuplarının ferdi ya da topluluk olarak böylesi yatırımların üstesinden gelmeleri imkânsızdı. Üstelik loncaların gücü, 19. yüzyıl boyunca sürekli azalmıştı.¹⁷ Sermaye sahibi ileri gelen devlet adamlarının bu tür girişimlere zaman ayırması, yoğun meşguliyetleri sebebiyle mümkün değildi. Osmanlı Devleti'ndeki Gayr-ı Müslimler arasında sermaye sahibi unsurların sayısı hiç de az değildi. Ancak Gayr-ı Müslimler, sahip oldukları sermayeyi iltizamlara iştirak etmede, devlete yüksek faizle borç vermede, Avrupa'nın mamul maddelerinin ülke içindeki ticaretini yapmada ve ülke içindeki hammaddeleri toplayıp Avrupalı tüccarlara pazarlamada kullanıyorlardı. Gayr-ı Müslimler açısından, sanayi tesisleri kurup Avrupa ürünleri ile rekabet etmek yerine, sahip oldukları sermayeyi bu tarzda değerlendirmek çok daha kârlı bir yöntemdi. Bundan dolayı ordunun ve devletin ihtiyaç duyduğu çok sayıda ve çeşitte malın üretiminin lonca sistemi dışında devlet tarafından kurulan fabrikalarca yapılmasına karar verildi.

Tanzimat Döneminde sanayileşme çalışmalarının finansmanı devletin iç hazinesi olan Hazine-i Hassa tarafından sağlandı.¹⁸

¹³ Fabrika; ham maddelerin veya yarı mamul maddelerin makinelerle, işlenmiş maddeye dönüştürüldüğü sanayi kurumudur. Fabrika ile atölye (workshop) arasındaki temel fark, fabrikalarda makineler vasıtasıyla kitlesel tüketime dönük seri üretim yapılması ve bu makinelerin mekanik güç kullanılarak hareket ettirilmesidir. Bkz: *Meydan Larousse*, C. IV. İstanbul 1990, s. 481 ; Herbert Heaton, *Avrupa İktisat Tarihi* (M. Ali Kılıçbay-O. Aydoğuş), Ankara 1985, s. 169.

¹⁴ Ahmed Güner Sayar, *Osmanlı İktisat Düşüncesinin Çağdaşlaşması*, İstanbul 2000, s.210.

¹⁵ Ahmet Kal'a, "Osmanlı Devletinde Sanayileşmenin İlk Yıllarında Özel Fabrikalar", *Türk dünyası Araştırmaları*, S: 83, Ankara 1993, s. 109.

¹⁶ *Ceride-i Havadis*, Sayı 6, (21 Recep 1256).

¹⁷ Şevket Pamuk, "Osmanlı Zanaatlarının Yıkılışı: Pamuklu Tekstil Örneği, 1820-1913", *Toplum ve Bilim*, S: 23, İstanbul 1983, s. 79.

¹⁸ Tefik Güran, "Tanzimat Döneminde Devlet Fabrikaları", *150. Yılında Tanzimat*, Ankara 1992, s. 235; Rifat Önsöy, "Tanzimat Dönemi Sanayileşme Politikaları", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Ankara 1984, s. 6.

2. Hereke Fabrikası’nın Tarihçesi

Osmanlı arşiv kayıtlarında kimi zaman Kumaş ve kimi zaman da Akmişe Fabrikası olarak zikredilen Hereke Fabrikası’nın kuruluş tarihi kesin olarak bilinmemekle birlikte,¹⁹ bu tesis hakkında yapılan araştırmaların tamamında, 1843 yılında Barutçubaşı Ohannes ile eski Serasker’lerden Rıza Paşa tarafından, Hereke Köyü’nün İzmit Körfezi sahilinde 50 adet pamuklu ve 25 adet ipekli dokuma tezgâhı ile işletmeye açıldığı belirtilmektedir. Fabrika, imâl ettiği üstün kalitedeki ipekli, canfes²⁰ kumaşlarla ve 1890’lı yıllardan sonra da halılarıyla yalnız Osmanlı Devleti’nde değil, yabancı ülkelerde de ün salmıştır.²¹

Hereke Fabrikası, Rıza Paşa ve Ohannes’ten devralındığı şekliyle faaliyetlerini sürdürmemiştir. Mimar Karabet Kalfa’nın, devlete ait çeşitli sanayi kuruluşlarının yapımını üstlendiği esnada Hereke Fabrikası’nda da yeni inşaat çalışmalarına onun idaresinde başlanmıştır.²² Hereke’deki eski fabrika binasının yanına 80 arşın uzunluğunda ve 20 arşın genişliğinde üç katlı yeni ve ilave bir fabrika binası yapılmıştır. Ek binanın her katında 50 kumaş tezgâhı işletilmesi ve böylece ilave binaya toplam 150 adet yeni tezgâh yerleştirilmesi planlanmıştı.²³ Eski binadaki 50 ve yeni binadaki 150 tezgâhla birlikte fabrikanın toplam 200 tezgâhla üretime geçirilmesi hedefleniyordu.²⁴ Hereke Fabrikası’ndaki bu ilâve inşaatın yapımına 1846 yılında başlandı ve çalışmalar 1853 yılına kadar sürdü.²⁵

Yapımına 1846 yılında başlanan Basma Fabrika-yı Hümayunu’nun tamamlanmasına kadar geçen süre boyunca, Hereke Fabrikası’nın üst katında Akmişe (ipek kumaş) ve alt katında da pamuklu dokuma imalatına devam edilmiştir.²⁶ Basma Fabrikası’ndaki inşaat faaliyetlerinin tamamlanmasının ardından Hereke Fabrikası’ndaki pamuklu dokuma tezgâhları Zeytinburnu Basma Fabrikası’na nakledilmiştir.²⁷

Hereke Fabrikası’na bağlı çeşitli müstemilat da bulunmaktaydı. Fabrika kompleksi içinde yer alan bu müstemilatın bazıları şunlardı: İpek böceklerinin besin maddesi olan dut yapraklarının ve meyvesinin yetiştirildiği ve 5.000 adet fidanın dikili olduğu dutluk, fabrika çalışanlarının ikameti için yapılmış olan 60 ev, Avrupalı ustalarının kalması için inşa edilmiş 8 odanın yanı sıra Osmanlı tebasından olan bekâr çalışanların yerleştirildiği 30 oda mevcuttu. Ayrıca yeni olarak inşa edilmiş bir boyahane, değirmen, ekmeççi fırını, kahvehane, tütün satılan dükkân, lokanta, hamam,

¹⁹ Abdülkadir Buluş, *Osmanlı Tekstil Sanayi Hereke Fabrikası* (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul 2000, s. 113.

²⁰ Tek kat çözüğü, tek kat atkılı olarak dokunmuş ipekli kumaş çeşidi, bkz. Fehmi Yılmaz, *Osmanlı Tarih Sözlüğü*, Gökkuşbu Yay., İstanbul 2010, s. 90.

²¹ Ömer Alageyik, “Türkiye’de Mensucat Sanayinin Tarihçesi”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, S: 16, İstanbul 1967, s. 9; Buluş, agt., s. 113.

²² Hereke Fabrikası ile eş zamanlı olarak Karabet Kalfa tarafından inşa olunan diğer sanayi ve zirai tesisler şunlardı: İzmit Çuka, Veliefendi Basma, Zeytinburnu Demir Fabrikaları ile Ziraat Talimhanesi, BOA, HH. d. 255, s. 15.

²³ BOA, D. DRB. MH. 927/26.

²⁴ Buluş, agt., s. 128.

²⁵ Buluş, agt., s. 359.

²⁶ BOA, D. DRB. İ. 14/17 (27 Nisan 1846).

²⁷ BOA, HH. d. 577, s. 123. Basma Fabrikası’na gönderilen makinelerin toplam değeri 755.963 Krş idi.

mektepe (rüşdiye) ve hastane fabrika kompleksi içinde yer almaktaydı.²⁸ Fabrikasının hesaplarına ait kayıtlardan hane, oda ve dükkânlardan kira alındığı anlaşılmaktadır.

Hereke Fabrikası'nın kuruluş sermayesi 3.500.000 kuruş ve fabrikasının makine ve alet donanımının toplam değeri ise 2.463.984 kuruştur. Fabrikasının güç kaynağı 12 beygir gücündeki buhar motoruydu. Ayrıca 52.800 kuruşa satın alınmış bir değirmene de sahipti. Fabrika'da 1848 yılında 11 memur, 13'ü imalat ve 6'sı tamir ustası olmak üzere 19 Avrupalı ustanın yanı sıra 90 işçi çalışmaktaydı. Tezgâh sayısı arttıkça personel sayısında da artış kaydedilmiştir. 1852 yılında fabrikada çalışan sayısı 261'e yükselmiş ve sonraki yıllarda da çalışan sayısı 300 kişiyi bir miktar aşmıyaca kadar bu artış sürmüştür.²⁹

Hereke Fabrikası'nda 1850 senesinde ipekli kadife ve mobilyalık (kemha)³⁰ jakarlı kısım kurulmaya başlandı.³¹ İplik üretimi de yapılan fabrika tam anlamıyla entegre bir tesisti. Tesisin devlet tarafından işletildiği ilk yıllarda faaliyetler 50 adet tezgâhla yürütülmeye çalışılmış, yapılan üretimin kalitesizliğinin yanı sıra düşük üretim sebebiyle bu dönemdeki faaliyetler zararlı sonuçlanmıştır.³² Tezgâh sayısı arttıkça verim ve kalite artışı yaşandığı gibi kârlılık oranı da düzelmiştir. 1853 yılından itibaren fabrikasının kârını düzenli bir şekilde arttırmaya başladığı görülmektedir.³³ Tesisin geçmiş olduğu yangın sebebiyle faaliyetlerini askıya aldığı 1878-1883 yıllarının ardından, özellikle 1890 sonrasında son derece istikrarlı biçimde kâr ettiği söylenebilir. Fabrikada üretimin özellikle yaz aylarında yükseldiği tespit edilmektedir. Daha 1840'lı yılların sonlarından itibaren, Hereke Fabrikası'nın ürünlerinin taklit edilememesi için imal edilen emtia üzerine sülüs yazı ile fabrikasının markası işlenmiştir.³⁴ Fabrikasının markasının basılmasında "sülüs" yazının tercih edilmesinin sebebi, Avrupalılar tarafından bu yazının taklit edilemeyeceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Üretimde kullanılmakta olan ve çok miktarda sarf edilen hammaddeler Hazine-i Hassa tarafından temin edilmekteydi. Hereke Fabrikası ağırlıklı olarak ipek üretimi yapılan bir tesis olduğundan, fabrikaya gerekli olan ipeğin güvenilir biçimde tedarikine yönelik olarak, 1850 yılında alınan karar doğrultusunda, 1852'de Bursa'da Harir ve Mancınık Fabrikası açılmış ve bu fabrika doğrudan doğruya Hereke Fabrikası tarafından idare edilmiştir.³⁵ Bilindiği gibi ipekli dokuma, Osmanlı Devleti'nde yüksek kalitedeki yünlüler kadar, hatta daha fazla tüketilen bir mamuldür.³⁶

Hereke Fabrikası'nda ipek kumaşlar, kadifeler, taftalar, satenler dokunurdu. Şark desenlerinden oluşan ipekli mefruşat kumaşları, Fransa'daki Lyon fabrikalarının çeşitlerini hatırlatan Avrupa tarzı nakışlı, ipekli kumaş ve kadifelerin yanı sıra çiçek

²⁸ Buluş, *agf*, s. 333.

²⁹ Güran, *agm*, s. 248-249.

³⁰ Kemha, altın ve gümüş tellerle nakışlı elbiselik bir kumaş türüdür. Havsız kadife olarak da adlandırılır. II. Mahmut devrindeki kıyafet değişikliğinin ardından kaftan terk edilince, kaftanlık olan kemha da konaklar ve saraylar için ağır döşemelik kumaş oldu, bkz: Koçu, *age*, s.153.

³¹ Kemalettin Apak, *Türkiye'de Devlet Sanayi ve Maden İşletmeleri*, s.177.

³² Buluş, *agf*, s. 212.

³³ Güran, *agm*, s.257. Hereke Fabrikası1845-1847 senelerini kapsayan iki yıllık dönemde yalnızca 25.810 Krş elde ederken, 1847 senesinde 23.859 Krş ve 1850 yılında da 349.445 Krş zarar etmişti. 1853 yılında 780.188 Krş, 1854'te 946.820 Krş ve 1855 yılında da 1.410.404 Krş kazanç sağlanmıştır.

³⁴ Buluş, *agf*, s. 247.

³⁵ Buluş, *agf*, s. 362-363.

³⁶ Mehmet Genç, *age*, s. 243.

resimleri ile tezyin edilmiş özgün tasarım mahsulü desenlerden oluşan mamuller de bulunmaktaydı.³⁷

Fabrika ürünlerinin birim maliyetlerinde hammaddelerin ağırlığı yaklaşık olarak % 75 ve işçi ücretlerinin payı ise % 25 düzeyindeydi. Hereke Fabrikasının münhasıran sarayın ve Devlet kurumlarının emrinde çalışan bir işletme olduğu iddia edilir.³⁸ Ancak, sarayın ihtiyacını karşılayarak dışarıya olan bağımlılığı ortadan kaldırdığı doğru olmakla birlikte, fabrikanın piyasaya dönük olarak da faaliyette bulunduğu bilinmektedir.³⁹

Hereke ürünlerinin halka satışı ve pazarlanması için İstanbul’da Kapalı Çarşı’da ve Üsküdar’da bulunan mağazaların yanı sıra 1892’den sonra Beyoğlu Zaptiye caddesinde bir mağaza açılmış ve bu merkezler vasıtasıyla ürünler piyasadaki alıcılara satılmıştır. Saraya ve devlet dairelerine yapılan satışlar, Fabrika-yı Hümayunlara ait ürünlerin depolandığı ve Fabrika-yı Hümayunlar Mal Sandığı’nın yönetim merkezi olan Sepetçiler Kasrı Hümayunu’ndan yapılmaktaydı. Karadeniz bölgesinde Trabzon ve Rize kazalarına da Hereke Fabrikası ürünleri satılmak üzere gönderiliyordu.⁴⁰

Hereke fabrikası ürünlerini yurt içinde ve yurt dışında satmak isteyen pek çok esnaf ve tüccar bulunmaktaydı. Çarşıda dükkânları bulunan esnafa da belirli orandaki komisyonlar karşılığında ve kefaletle, fabrika ürünleri satılmak üzere verilmiştir. Fabrika ürünlerinin özellikle Rus tüccarlar tarafından da satın alındığı bilinmektedir. Halı imalatına başlanmasının ardından yurt dışından gelen talep doğrultusunda ABD’ye de ihracat yapma ve hatta bu ülkede fabrika ürünlerinin satışını gerçekleştirmek üzere Newyork’da bir mağaza kiralanması gündeme gelmiştir. Hereke ipekli kumaşları giyim ve kuşamda kullanıldığı gibi, sarayların, kasırların mefruşatında da kullanılmıştır. Yine Topkapı Sarayı’nda “Kutsal Emanetler”in bulunduğu dairenin tefrişinde, Medine’de Mescid-i Nebvi’nin tezyininde ve bazı türbelerde fabrika mamulleri kullanıldığı gibi⁴¹ 1908’de Kâbe-i Muazzama’ya “Sitare-i Mübareke” (Kâbe örtüsü) ve 6 adet seccade Hereke Fabrikası’nda dokunarak gönderilmiştir.⁴²

Hereke Fabrikası 1878 yılında bir yangın geçirdi ve filatörhane (ipek sağma) dairesinin kazanı, ambarı ve bazı mahalleri hasar gördü. Yangının ardından beş yıl boyunca fabrika üretime ara verdi. Hereke Fabrikası 1894 yılında bir de deprem geçirdi ve bazı kısımları hasar gördü. Kaynaklarda hasar gören kısımlar belirtilmemekte ise de zelzeleden dolayı tamir edilen yerler için 1900 yılına kadar 983.245 Krş harcandı.⁴³

Osmanlı Devleti’nin 1877-1878 Rus Harbi’nin yaralarını sarmasının ve özellikle 1875’te ilân edilen moratoryum ve Avrupalı alacaklılarla borçların ödenmesine dair meşhur Muharrem Kararnâmesi’nin, yani Duyun-ı Umumiye İdaresi’nin kurulmasının ardından, mali açıdan Osmanlı Devleti belli bir istikrar kazandıktan sonra, fabrikanın onarımdan geçirilerek tekrar üretimde bulunması için teşebbüse geçilmiştir.

Yangın sonrasında fabrikanın tekrar faaliyete geçirilmesi için 1881 senesinde bir teşebbüste bulunulmuştur. Fransa’nın Lyon kentinden Hereke Fabrikası’nda inceleme yapmak üzere davet edilen Martel, fabrikada yapılmasını gerekli gördüğü hususları

³⁷ Nurettin Yaman, *Türk Kumaşları*, Ankara 1944, s. 46.

³⁸ Alageyik, agm, s. 9.

³⁹ Buluş, agf, s. 332.

⁴⁰ Buluş, agf, s. 364.

⁴¹ Buluş, agf, s. 297-301.

⁴² Buluş, agf., s. 245.

⁴³ Buluş, agf, s.140-143.

belirten bir rapor sunmuştur.⁴⁴ İki yıllık çalışmaların ardından tesis 1883 yılında tekrar üretime başlamıştır. Fabrika'nın tekrar işletmeye açılmasının ardından da fabrikadaki üretimi geliştirmek ve çeşitlendirmek üzere faaliyetler devam etmiştir. Hatta fabrikada halı, kilim ve battaniye de üretilmesine karar verilmiştir.

Hereke Fabrikası'nda 1890 yılının başlarında battaniye üretimine geçildi.⁴⁵ Fabrikanın tarihinde önemli bir yeri olan halı imalâtına ise 1891 yılında başlandı. Satın alınan halı tezgâhları için bir takım ek bina vs. yanı sıra, 1893 senesinde 1.319.035 kuruş, 1898 senesinde 29.502 ve 1900 yıllarında 41.402 kuruşluk makine alımları gerçekleştirilmişti.⁴⁶ Osmanlı ülkesinde halı imalâtı ile meşhur Gördes ve Demirci'den getirilen ustalar, İstanbul'da saray için üretim yapan halı tezgâhlarında bir müddet denemeden geçirilip daha sonra Hereke Fabrikası'na gönderilmiş, evvelâ Gördes ve Demirci tarzında dokunan halıların desenleri zamanla zenginleştirilmiştir. Halı motiflerindeki değişikliğin ardından "Hereke Halıları"nın hususi ve karakteristik özellikleri ortaya çıkmıştır. Bu halılar arasında Gobelin tipi dokunan parçalar bilhassa dikkate şayandır.⁴⁷ 1894 senesinde Osmanlı Devleti'ni ziyaret eden Almanya İmparatoru Wilhelm, uluslararası şöhret kazanmış olan Hereke mamulü halıların yapıldığı yeri bizzat görmek arzusunu izhar ederek Hereke Fabrikası'na gitmiştir.⁴⁸

Fabrikaya 1902 yılında 20 dokuma tezgâhı ve yardımcı makineleriyle bir çuha kısmı, 1905 senesinde de bir fes imalâthanesi ilâve olunmuştur. 1918 yılında yeni alınan tezgâhlarıyla yünlü tezgâh sayısı 52 adede çıkarılmıştır. Bu tarihten sonra fabrika yünlü dokuma tesisi karakterine bürünmüştür.

Osmanlı Devleti'nin son zamanlarında Hereke fabrikası Maliye Vekâleti idaresinde çalıştırılmaktaydı.⁴⁹ Bu durum Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar devam etti. 19. 4. 1925 tarihli ve 633 sayılı kanunla kurulan Sanayi ve Maadin Bankası, kuruluş kanunundaki hükümler gereğince Hereke Fabrikası'nın yönetimini Maliye Vekâletinden devralmıştır. Banka tarafından idare edildiği dönemde fabrikanın iplik ve dokuma kısımları genişletilmiş, dokuma dairesi 102 tezgâha çıkarılmıştır. 11. 7. 1933 tarihli kanunla Sümerbank'ın teşekkül ettirilmesiyle birlikte fabrika Sümerbank'a devredilmiştir.⁵⁰

3. Hereke Fabrikasının Yönetim ve Örgütlenme Yapısı

Bu bölümde konuya dair literatür ve metni verilen nizamname ışığında Hereke Fabrikasının yönetim ve örgüt yapısı üzerine bir analiz yapılacaktır. Bu analizin temel amacı Hereke Fabrikasının yapı ve işleyişinin bugünkü işletmecilik kavramlarıyla ele alınmasıdır. Gerek dünyada gerekse Türkiye'de bilimsel anlamda işletme yönetimi ile ilgili ilk çalışmaların genellikle 1900'lü yılların başından itibaren gündeme geldiği bilinmektedir.⁵¹ Bu durum dikkate alındığında, 19. yüzyıl ortalarında kurulmuş bir

⁴⁴ Buluş, *agt*, s. 210.

⁴⁵ Buluş, *agt*, s. 151.

⁴⁶ Buluş, *agt*, s. 239.

⁴⁷ Yaman, *age*, s. 48.

⁴⁸ Apak, *age*, s. 178.

⁴⁹ Hüsamettin Toros, *Türkiye Sanayi "Devlet İşletmeleri"*, İstanbul 1954, s.8.

⁵⁰ Apak, *age*, s. 178.

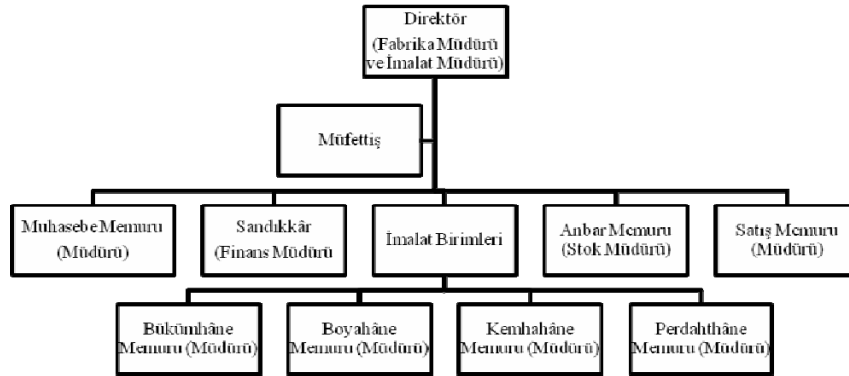
⁵¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul 2005, s. 198.

fabrikanın nizamnamesinde *direktör*⁵², *fatura*⁵³, *poliçe*⁵⁴ gibi batılı kavramların yer alması ve işletmenin organizasyon şekli değerlendirildiğinde, günümüz işletmelerine benzer modern bir yönetim ve örgütlenme yapısına sahip olması konunun araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

İncelemede öncelikle nizamnameye bağlı olarak fabrikanın örgüt yapısı ortaya konmaya çalışılacaktır. Daha sonra fabrika yönetim açısından ele alınarak üretim, muhasebe, finans, pazarlama ve personel yönetimi gibi temel işletmecilik işlevlerinin ne düzeyde gerçekleştirildiği ve fabrikanın hayatiyetini sürdürmesi için ne gibi yönetim stratejileri uygulandığı belirlenmeye çalışılacaktır. Son olarak anılan dönemde batıdaki yönetim düşünce ve uygulamalarının Osmanlı Devletine hangi kanallardan gelmiş olabileceği konusu işletmecilik tarihi perspektifinden değerlendirilecektir.

3.1. Örgüt Yapısı

Fabrikanın kuruluş yerinin seçiminde hangi faktörlerin etkili olduğuna dair net bir bilgi bulunmamaktadır. Ancak fabrikanın imalat birimleri dışında dutluk, lojman, değirmen, fırın, kahvehane, dükkan, lokanta, hamam, mektep ve hastaneden oluşan bir kampusun içinde kurulmuş entegre bir tesis olduğu bilinmektedir.⁵⁵ Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan fabrika tipi örgüt yapılarının ilk örneklerinin, hayatını tarım sektöründe çalışarak kazanan işçilerin fabrikalarda çalışmaya özendirilmesi amacıyla bu tarzda tasarlandığı kaydedilmektedir.⁵⁶ Hereke fabrikasında da benzer bir örgütlenme biçimi benimsenmiş görünmektedir.



Şekil 1. Hereke Fabrikası Örgüt Şeması⁵⁷

Fabrikanın örgüt yapısı incelendiğinde (Şekil 1) öncelikle imalat ve muhasebe temelli bir örgütlenme anlayışının bulunduğu anlaşılmaktadır. İmalat ve muhasebe en temel iki işletme işlevidir. 1800’lü yıllarda gerek atölye gerekse fabrika tipi örgütlenmelerde öncelikle bu iki işlevin ortaya çıktığı ve bu görevleri genellikle işletme

⁵² *Nizamname*, varak [1b].

⁵³ *Nizamname*, varak [2b].

⁵⁴ *Nizamname*, varak [1b].

⁵⁵ Güran, agm, s. 248-249.

⁵⁶ S. R. Barley ve G. Kunda, “Design and devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse”, *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37: 363-399.

⁵⁷ Şema nizamnameden hareketle hazırlanmıştır.

sahipleri veya en üst düzey yöneticilerin yerine getirdiği bilinmektedir.⁵⁸ Hereke fabrikasında da orijinal metinlerde *direktör* olarak geçen fabrika müdürü aynı zamanda üretimden de sorumludur. Fabrikanın sahibi olan Hazine-i Hassa tarafından bir sözleşmeyle işe alınan direktör aslında bütün diğer müdürler de kendisine bağlı olduğundan bugünkü genel müdür pozisyonunda çalışmaktadır.⁵⁹ İşletmede doğrudan direktöre bağlı ve diğer bütün birimleri denetleme yetkisine sahip bir müfettiş görev yapmaktadır.⁶⁰ Bu müfettiş direktöre kurmay yetkiyle bağlıdır. Yani diğer birimleri denetleyebilir ancak onlara doğrudan müdahale yetkisi yoktur, sadece edindiği bilgileri direktörle paylaşır.

Fabrikada ikili bir bölümlere ayırma yaklaşımının benimsendiği görülmektedir. Bir yandan muhasebe memurluğu⁶¹ (müdürlüğü), sandikkâr⁶² (finans müdürlüğü), anbar memurluğu⁶³ (stok müdürlüğü) ve satış memurluğu⁶⁴ (müdürlüğü) gibi işlevlerden oluşan müdürlükler bulunurken diğer yandan da bükümhâne, boyahâne, kemhahâne ve perdahhâne gibi imalat birimlerinden oluşan müdürlükler bulunmaktadır.⁶⁵ Her birimin bir müdürü bulunmakta ve bu müdürler bir yandan fabrika müdürüne rapor verirlerken diğer yandan kendilerine bağlı alt birimleri idare etmektedirler.

3.2. Yönetim Yapısı ve Anlayışı

İşletme sahipliği ile ilgili kayıtlarda ilk zamanlar için bazı üst düzey bürokratlar zikredilse de Hereke fabrikası devlete ait bir işletme hüviyetindedir. Ancak resmi sözleşme ile çalıştırılan ve iş tanımları ayrıntılı olarak oluşturulmuş bir yönetim tarzı, bürokratik bir kamu kurumundan ziyade profesyonel bir kurum görüntüsü vermektedir. Zaten incelenen nizamnamenin kendisi de Fransız bir yönetim danışmanı tarafından⁶⁶ işletmenin daha etkin ve verimli çalışabilmesi amacıyla hazırlanıp işletme sahiplerine sunulmuş bir yeniden yapılanma planı gibi görünmektedir.⁶⁷ Bu planda bazı birimlerin faaliyetlerinin yeniden planlandığı, bazı birimlerde ise henüz bir değişikliğe gidilmediği anlatılmaktadır.

Fabrika değişik dönemlerde optimum kapasiteye ve rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için çeşitli büyüme stratejileri uygulamıştır. Örneğin fabrikanın hammadde olarak kullandığı ipeğin güvenilir biçimde tedarik edilebilmesi için doğrudan Hereke fabrikasına bağlı bir ipek fabrikası açılmıştır.⁶⁸ Bu yaklaşım geriye doğru bir yatay

⁵⁸ Harun Demirkaya, "İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12) 2006 / 2 : 1-21.

⁵⁹ *Nizamname*, varak [1b].

⁶⁰ *Nizamname*, varak [3a].

⁶¹ *Nizamname*, varak [2a].

⁶² *Nizamname*, varak [2b].

⁶³ *Nizamname*, varak [3a].

⁶⁴ *Nizamname*, varak [1b].

⁶⁵ *Nizamname*, varak [3b, 4a, 4b].

⁶⁶ Buluş, *agf*, s. 210.

⁶⁷ Koçel, *age*, s. 392.

⁶⁸ Buluş, *agf*, s. 362-363.

büyüme stratejisidir.⁶⁹ Yine fabrikaya bağlı, kimisi yurt dışında bulunan satış mağazaları açılması fikri de ileriye doğru yatay büyüme stratejilerine örnek gösterilebilir.⁷⁰

Fabrikanın üretim, bütçeleme, yöneltme ve denetim gibi tüm yönetim işlevleri doğrudan direktör tarafından yerine getirilmektedir. Bütün birimler ilgili diğer birimlerin yanı sıra direktöre de rapor vermektedirler.⁷¹ Bu da işletmede merkezîyetçi bir yönetim anlayışının bulunduğunu göstermektedir. Her ne kadar ücretlendirme veya fiyatlama gibi konularda ilgili müdürlüklerin görüşlerine başvurulsa da yetki devri gibi uygulamalar söz konusu değildir.

Tek tek işletme işlevleri açısından bakıldığında öncelikle üretim ve muhasebe işlevlerine ağırlık verildiği anlaşılmaktadır. Daha sonra ise pazarlama ve stok yönetimi gelmektedir. Nizamnamenin ilk bölümünde işletmedeki tüm yöneticilerin görev tanımları yapılmış, üretim birimleri, muhasebe ve stok yönetimi ile ilgili ayrıntılı talimatlara yer verilmiştir. Satış mağazasının yönetimi ile ilgili bilgiler de ilk bölümde dile getirilmiştir.

Üretim işlevi ile ilgili olarak ilgi çeken ayrıntılardan biri özellikle kemhahâne bölümünde oluşturulmaya çalışılan kalite kontrol sistemidir. Muhasebe ve finansman işlevlerinin ise tamamen Fransız usullerine göre gerçekleştirilmesi, hatta mümkünse Fransızca olarak hazırlanması istenmektedir.⁷² Bu yöntem geleneksel muhasebenin temel biçimi olan ve ikili kayıt sistemi adıyla yüzyıllardır Avrupa’da kullanılmakta olan sistemdir.⁷³ Bugünkü muhasebe sistemlerinde kullanılan kasa hesabı, gelir tablosu, kar-zarar hesabı gibi kavramlar nizamnamede aynen belirtilmiştir.⁷⁴ Bilanço ve gelir tablolarının belli dönemlerde fabrika müdürü aracılığıyla işletmenin sahibi konumundaki Hazine-i Hassa’ya ulaştırılması istenmektedir. Fabrikanın kasa hesabı Hazine-i Hassa tarafından tutulmaktadır.⁷⁵

Personel yönetimi işlevi açısından bakıldığında öncelikle her bir birim için yapılmış ayrıntılı iş tanımları dikkati çekmektedir. Her bir işin nasıl yapılacağını belirten iş tanımlarının yanı sıra, modern işletmelerde var olan ve herhangi bir işi yapacak çalışanda bulunması gereken özellikleri tanımlayan iş gerekleri⁷⁶ ise sadece satış mağazası müdürü ile ilgili olarak belirlenmiştir. Nizamnamede satış müdürünün “ehliyetli, müstakim ve genç”⁷⁷ olması, müşteri ihtiyaçlarını analiz edebilmesi, fabrika dışında başka bir işle uğraşmaması ve tüm ihtiyaçları fabrika tarafından karşılanacağından kendisinin alışveriş yapmaması gerektiği belirtilmektedir. Yine personelin ücretlendirmesi ile ilgili olarak birim yöneticilerinin görüşlerinin alınması ve ücretlerin 15 günde bir ödenmesi gerektiği ifade edilmektedir.⁷⁸ Nizamnameden anlaşıldığı kadarıyla tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan fabrikada özellikle bükümhâne, çilehâne, makarahâne ve masurahânedede daha çok kadın işçiler

⁶⁹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul 1998, s. 282.

⁷⁰ Dinçer, *age*, s. 282.

⁷¹ *Nizamname*, varak [1b, 2a, 2b].

⁷² *Nizamname*, varak [4a].

⁷³ N. Akdoğan. ve H. Aydın, *Muhasebe Teorileri*, Ankara 1987, s. 65.

⁷⁴ *Nizamname*, varak [5b].

⁷⁵ *Nizamname*, varak [1b].

⁷⁶ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul 2006, s. 98-103.

⁷⁷ *Nizamname*, varak [4b].

⁷⁸ *Nizamname*, varak [2b].

çalışmaktadır.⁷⁹ Bunların yanında Avrupalı ustaların da bulunduğu belirtilmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere fabrika kampusunda çalışanların alışveriş, eğitim, sağlık, beslenme, barınma vb. ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ortam oluşturulmuştur. Özellikle bekar işçiler için ayrı kalacak yerlerden ve eğitim kurumlarından bahsedilmesi çalışanların bir kısmının ailecek fabrika kampusunda kaldıklarını akla getirmektedir.

Pazarlama işlevi ile ilgili olarak en çok üzerinde durulan satış mağazasıdır. Yapılan işin evsafı, çalışanların gayretlerinin semeresinin görülebilmesi ancak ürünlerin pazarlanabilmesiyle mümkündür görüşü vurgulandıktan sonra, fiyatlandırma kararlarında aynı zamanda mağaza müdürü de olan satış müdürünün görüşlerinin dikkate alınacağı belirtilmektedir. Ancak yine de son kararı fabrika müdürü vermektedir. Mağazaya teslim olunan mallar için *ithalat defteri* ve satılanlar için de *ibracat defteri* adıyla iki defter tutulması zorunluluğu yine nizamnamede gösterilen hususlardandır. Burada satış müdürünün mağazadaki ürünleri temin edeceği yegane yerin fabrika olduğu ve dışarıdan herhangi bir ürünü mağazaya alamayacağı ve müşterilerden alınan nakit veya poliçelerin miktarını gösteren bir pusulanın her akşam mutlaka direktöre gönderileceği özellikle vurgulanmıştır.⁸⁰

Fabrika ürünlerinin satış mağazası (Dükkân-ı humâyûn) dışında çarşı esnafına satış için verilmesi ve yurtdışı mağazalarda satılması girişimleri farklı dağıtım kanallarının⁸¹ denendiğini göstermektedir. Yine fabrikada kumaşın yanı sıra halı, kilim ve battaniye gibi ürünlerin üretilerek ürün çeşitlendirmesi⁸² stratejisi uygulandığı da görülmektedir. Fabrika ürünlerinin Avrupa'da taklit edilmesinin önlenmesi amacıyla Avrupalılar tarafından taklit edilemeyeceği düşünülen *sülüs* yazı karakteriyle bir marka geliştirilip ürünlere işlenmesi de önemli bir pazarlama hamlesi olarak kaydedilmelidir.⁸³

Son olarak özellikle stok yönetim sisteminin teknolojik açıdan olmasa bile kayıt mantığı açısından bugünkü tabirle bir yönetim bilgi sistemi anlayışıyla yürütüldüğü açıktır. Anbar memurunun görevleri arasında her türlü stok hareketinin takibinin kolaylaştırılması amacıyla anbara giren ve çıkan bütün ürünlerin makbuz mukabilinde işleminin yapılması ve her makbuza mutlaka numara verilmesi sayılmış, bu numaralandırma ameliyesinin her türlü işlemde ve raporlarda kullanılması istenmiştir.⁸⁴ Benzer muamelelerin satış mağazasında ve diğer birimlerde de dikkatle yürütüldüğü, günlük, on beş günlük ve üç aylık periyotlarla raporlar ve cetveller hazırlanarak direktörün ve Hazine-i Hassa'nın bilgilendirildiği anlaşılmaktadır.⁸⁵

3.3. Türk İşletmecilik Tarihi Açısından Hereke Fabrikası

Türkiye'de işletme ve işletmecilik eğitimi tarihiyle ilgili çalışmalarda genellikle Cumhuriyet sonrası dönem ele alınmakta ve önceleri Alman daha sonraki dönemlerde

⁷⁹ *Nizamname*, varak [3b].

⁸⁰ *Nizamname*, varak [4b-5a].

⁸¹ Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, *Pazarlamaya Giriş*, Sakarya 2006, s. 131-145.

⁸² Altunışık vd., *age*, s. 77-94.

⁸³ Buluş, *agf*, s. 247.

⁸⁴ *Nizamname*, varak [3a].

⁸⁵ *Nizamname*, varak [5a].

ise Amerikan etkilerinden bahsedilmektedir.⁸⁶ Cumhuriyet öncesi dönemle ilgili olarak ise 19. Yüzyılın sonlarında kurulan ilk ticaret okullarının yapılanmasında Fransız *Grandes Ecoles* geleneğinin örnek alınmasından bahsedilse de,⁸⁷ sanayi devrimi sonrası Osmanlı sanayileşmesinde sanayi işletmelerinin yönetim yapı ve anlayışlarıyla ilgili olarak fazla çalışma bulunmamaktadır.⁸⁸ Hereke fabrikasının yönetim ve örgüt yapısının bu açıdan değerlendirilmesi ilgili literatüre olumlu bir katkı olacaktır.

Osmanlı Devletinin sanayi devrimi sonrası batıda oluşan iktisadi sisteme karşılık verme çabaları Tanzimat’la birlikte ekonomik yapıyı kapitalizme açma kararıyla yeni bir aşamaya geçmiştir.⁸⁹ Bu aşama özellikle 1838 tarihli İngiliz-Osmanlı Ticaret Sözleşmesi ile birlikte Avrupa devletlerinin Osmanlı sanayi ve ticaretinde büyük ölçüde söz sahibi oldukları bir dönemin başlangıcı oldu.⁹⁰ Bu dönemde sadece Avrupalılar değil, süreci kontrol altında tutmaya çalışan Saray ve Bab-ı Âli bürokrasisi de geleneksel yerli üretim örgütlenmeleri olan loncaların korunması amacıyla gerektiğinde loncaları şirketleştirerek gerektiğinde de yabancı işçi ithal ederek şirket tipi örgütlenmeler ve devlet fabrikaları kurma yoluna gitmişlerdir.⁹¹ Özellikle tekstil sektöründe kurulan fabrikalarda kullanılan makine ve tezgâhlar çoğunlukla Avrupa’dan ithal edilmiş ve kurulup işletilmelerinde de yine yabancı uzmanlardan istifade edilmiş, hatta işçi olarak bile çoğunlukla Osmanlı içerisindeki gayrimüslimlerden yararlanılmıştır.⁹² Yine işletme yönetimlerinin ve çalışma ilişkilerinin nizamname ve kanun vb. biçimlerde kurumsallaştırılma çabaları da Tanzimatla birlikte başlamıştır.⁹³

Hereke fabrikasının kuruluş ve yeniden yapılandırılma süreçleri de dönemin genel özelliklerini yansıtmaktadır. Fabrika Tanzimat döneminde Osmanlı elitleri tarafından kurulmuştur. Kuruluşundan itibaren Avrupa sistemine uygun biçimde ve yabancı işçilerin de katılımıyla faaliyetini sürdürmüştür. Her ne kadar incelenen nizamnamede kesin bir tarih tespit edilememişse de, muhtemelen 1881 yılındaki yangının ardından bir Fransız danışman tarafından hazırlatılan yeniden yapılanma planı çerçevesinde faaliyetlerini geliştirerek devam ettirmiştir. İşletmecilik alanında ilk kurulan Ticaret Okulu’nun 1882 tarihli olduğu dikkate alındığında Türkiye’de batılı anlamda işletmecilik anlayışının öncelikle uygulamada kendini gösterdiği, daha sonra

⁸⁶ Behlül Üsdiken ve Demet Çetin, “From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature before and after the Second World War,” *Business History*, 2001, 43(2), s. 99-124; Behlül Üsdiken, “Türkiye’de İş Yapmanın ve İşletmenin Akademikleştirilmesi 1930-1950”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2003, 58(1), s. 119-147.

⁸⁷ Selami Sargut, “Türkiye’de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009, S.4(1), s. 51-63; Behlül Üsdiken, “Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey”, Ed. R. P. Andam, R. Kvalshaugen ve E. Larsen, *Inside the Business Schools: The Content of European Business Education*, Copenhagen: Copenhagen Business Pres School Pres, 2003, s.87-109.

⁸⁸ Bu konuyla ilgili yeni ve kapsamlı bir inceleme için bkz. Janset Özen Aytemur, *Türkiye’de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank (1930-1945)*, Libra Yayınları, İstanbul, 2010.

⁸⁹ Bu dönemle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Reşat Kasaba, *Osmanlı İmparatorluğu ve Dünya Ekonomisi*, Belge yayınları, İstanbul, 1993, s. 44; Şevket Pamuk, *Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 2005.

⁹⁰ Bu süreçte sadece İngiltere ile değil başta Fransa olmak üzere Almanya, Danimarka, Sardunya, Toskana, ve Birleşik Devletler ile de benzer anlaşmalar imzalanmıştır. Bkz. Kasaba, *age*, s. 50-51.

⁹¹ Aytemur, *age*, s. 45-47.

⁹² Aytemur, *age*, s. 52.

⁹³ Aytemur, *age*, s. 54.

eğitim kurumlarının bu dönüşüme ayak uydurdukları söylenebilir. Hereke fabrikasının durumu ve ilk Ticaret Okulunun Fransız ekolünde yapılandırılması Türkiye’de erken dönem işletmecilik anlayışının oluşumunda bir Fransız etkisinin varlığını da ortaya koymaktadır. Nizamnamedeki “Fabrikanın umûr-ı hesâbiyyesi lisân-ı Türkî ve Fransevî ile ve i’âlât müdürünün ta’lîmâtı mücebince kayd u zabt olunacaktır”⁹⁴ ifadeleri bu hükmü doğrular niteliktedir. Hereke Fabrikası örneğinin işletmecilik tarihi açısından ortaya koyduğu önemli bir gerçek de, işletme yönetimi alanındaki ilk bilimsel çalışmaların tarihleri dikkate alındığında⁹⁵, o dönem Osmanlı elitlerinin batılı gelişmeleri neredeyse bire bir izleyebiliyor olmalarıdır. Bu durum Tanzimat dönemindeki fabrikalaşma hareketleriyle ilgili olarak yapılmış başka çalışmaların bulgularında da ifade edilmektedir⁹⁶.

4. Hereke Fabrikası Nizamnamesi’nin Çeviri-Yazısı

[1b]

Birinci Kısım

İdâre başında bulunan me’murînin vezâ’if ve direktör ile yek-diğeri beynlerinde olan münâsebatlarına dâ’irdir. Fabrikanın şu’abât-ı muhtelifesinde bulunan rü’esâ-yi me’murînin ile işbaşılarnın vezâ’ifleri ahkâmınca ma’iyyetlerinde müstahdem olanlara verecekleri ta’lîmâtın nîk ve bedinden mes’ûldürler. Ve bunların dahi ber-vech-i zîr esâmîsi beyân olunur.

Birinci	Direktör
İkinci	Muhâsebe me’mûru
Üçüncü	Sandikkâr
Dördüncü	Müfettiş
Beşinci	Anbar me’mûru
Altıncı	Büküm-hâne ve Çile-hâne me’□mûru
Yedinci	Boya-hâne me’□mûru
Sekizinci	Kemha-hâne me’□mûru Dokuma-hâne me’□mûru
Dokuzuncu	Perdaht-hâne me’□mûru
Onuncu	Satış me’□mûru

İ’âlât Müdürünün Vezâ’ifi

Birinci Direktör isminden dahi müstebân olduğu üzere Hazîne-i Hassa-i şâhâne nezâretiyle akd olunan kontoratosu mücebince fabrikanın birinci derecede me’□mûru, me’□mûr-ı müstakili ve âmiridir.

İkinci Mûmâ-ileyh i’âlât müdürü fabrikanın hesâbâtının mihver-i lâyıkında cereyân ettirilme[sine] mecbûrdur.

⁹⁴ Nizamname, varak [2a].

⁹⁵Örn: Robert Owen, 1813; Charles Babbage, 1832, Daniel c. McCallum, 1855; Captain Henry Metcalfe, 1885; Henry R. Towne, 1886. Ayrıntılı bilgi için bkz. Jay M. Shafritz ve J. Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing, California 1987.

⁹⁶ Tanju Saroğlu, *Osmanlı İmparatorluğunda Sanayileşme Çerçevesinde İstanbul’daki Fabrikaların Oluşum ve Gelişimleri*, (Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi SBE), 2006, s. 183.

Üçüncü Fabrika idâresinin ihrâcât bedelinden ahz edeceği gerek nakid ve gerek poliçe kâffe-i mebâliğ makbûz ilm u haberi mukâbilinde Hâzine-i Hassa veznesine teslim ideceklerdir.

Dördüncü Fabrikanın sandığı Hazîne-i Hassa-i şâhânedede olup her ay nihâyetinde nüshateyn olarak fabrikanın sandık muâmelâtını hâvî musaddak cedveli i□mâlât müdürü ma□rifetiyle hazîneye takdîm olunarak işbu cedvellerin hazînece tedkikâtı bi’l-icrâ nüsha-i sânisî musaddak olarak fabrika idâresine îâde olunacak ve tatbikâtında bir gün fark görüldüğü hâlde mülâhazâtına şerh verilecektir.

Beşinci Beher üç ayda bir Hazîne-i Hassa-i Şâhânededen fabrikanın hesâb-ı cârîsî i□mâlât müdürüne irsâl olunacaktır.

Altıncı Amele için beher on beş günde bir fabrika te□diye edeceği mebâliğin mikdâr ve müfredâtını nâtk bir kıt□a defterini hâzineye takdîm edecek ve hâvî olduğu mebâliğ hazînededen te□diye ve i□âde olunacaktır.

[2a]

Yedinci Altıncı maddede beyân olunan deftere devir sermâyesi olarak beş bin guruş dahi zam ve ilâve olunup meblağ-ı mezbûru sûret-i sarf ve muvâzenesi şehri takdîm kılınacak icmâllerde gösterilecektir.

Sekizinci Fabrika hesâbı için Hazîne-i Hassa-i Şâhâne veznesine teslim ve gerek hazînededen fabrika umûruna sarf olunmak üzere verilen akçeye senevî yüzde altı hesâbıyla fâ□iz yürütülecektir.

Dokuzuncu Beher sene nihâyetinde i□mâlât müdürü ma□rifetiyle fabrikanın senelik muvâzene hesâbı (envanter) tanzîm ve Hazîne-i Hassa-i Şâhâne Nezâreti’ne takdîm olunacaktır. İşbu muvâzenede fabrikanın kâffe-i düyûn ve matlûbâtı gösterilüp ebniye ve demirbaş ve âlât ve edevâtına mukâbil altı yüz aded lira-yı Osmânî masârifât-ı umûmiyye hesâbına kayd olunacaktır.

Onuncu Her üç ayda bir fabrikanın kâffe-i muâmelâtını hâvî ya’ni sandık ve mübâyâ□ât ve i□mâlât ve satş ve eşyâ-yı gayr-i ma□mûlenin hâlini mübeyyin bir kıt□a defterini bi’-t-tanzîm hazîneye takdîm kılınacaktır.

Onbirinci Fabrikanın umûr-ı hesâbiyyesi lisân-ı Türkî ve Fransevî ile ve i□mâlât müdürünün ta□lîmâtı mücebinece kayd u zabt olunacaktır.

Onikinci Hazîne-i Hassa-i Şâhâne Nezâreti’ne takdîm olunacak hesâbât-ı şehri ve takârîr ve senelik muvâzene hesâbı cümlesi i□mâlât müdürünün imzâsıyla mümzî olacaktır.

Onüçüncü Fabrikada idâre başında bulunan me’mûrîn ile sâ’ir me’mûr ve hademesi i□mâlât müdürü tarafından me’zûniyyet istihsâl etmedikçe fabrikada bir gûne tagayyürât ve tebeddülât icrâ edemeyeceklerdir.

Muhâsebe Me’mûrunun Vezâ’ifi

Birinci Fabrikanın ve idâresinde bulunan şü□belerin hesâbâtını kayd u zabt ederek bunların hüsn-i cereyânı vazîfesiyle mükellef ve aksi hâlde mes□ûldür.

İkinci Mezkûr şü□beler muhâsebatı âtidedikilerdir

Birinci Sandık hesâbı

İkinci Büküm-hâne ve Çile-hâne hesâbı

Üçüncü	Boya-hâne hesâbı
Dördüncü	Dokuma-hâne hesâbı
Beşinci	Perdaht-hâne hesâbı
Altıncı	Satış hesâbı

Üçüncü İşbu şubeler için tanzim ve te'sis olunacak defâtiri muhâsebe me'mûru, i'âmâlât müdürü ile bi'l-istişâre kendüsünden alacağı ta'limât mücebince ve Fransa'da cârî olan usûl-i sanâ'iyeye tatbîkan te'sis ettirecektir.

Dördüncü Nakid ve poliçe sûretiyle hazîneye vuku bulan teslimâtın mikdârını hâvî kendüsü ile sandıkkâr tarafından musaddak defteri i'âmâlât müdürüne vereceği gibi mukâbilinde hazînedeki nüshateyn olarak alınacak makbûz senedinin birisi muhâsebede ve diğeri sandıkkâr nezdinde hıfz olunacaktır.

[2b]

Beşinci Beher on beş günde bir fabrikanın amele te'diye edeceği mebâliğin müfredâtını hâvî defterini direktöre verecektir.

Altıncı Beher ay nihâyetinde üç nüsha olarak kâffe-i sandık muâmelâtını hâvî muhâsebe me'mûruyla sandıkkâr tarafından musaddak cedveli tanzim ve direktöre verecektir. Ve işbu cedvellerden bir nüshası cânib-i hazînedeki tasdik olunduktan sonra kendüsüne i'ade olunacaktır.

Yedinci Beher üç ayda bir hazînedeki verilecek olan fabrikanın hesâb-ı cârîsini defter-i mahsûsuna kayd u zabt edecektir.

Sekizinci Beher üç ayda bir fabrikanın kâffe-i muâmelâtını hâvî ya'ni sandık hesâbını mübâyâ'âtı ve ma'mûlâtı ve fûruhtu ve eşyâ-yı gayr-i ma'mûlenin hâlini mübeyyin cedveli tanzim ile direktöre i'tâ edecektir.

Dokuzuncu Beher sene hitâmında her bir hesâbâtı kapatılarak tanzim edeceği icmâlî direktöre teslim edecektir. Ya'ni senelik muvâzene hesâbını icrâ edecektir. Ve bu muvâzene hesâbı dahi muhâsebe me'mûrunun imzâsı tahtında olacaktır.

Onuncu Kendü tarafından verilen kâffe-i hesâbât imzâsı tahtında olacağı gibi diğeri me'mûrlar tarafından alacağı hesâbların dahi mümzî ve musaddak olmasına i'tinâ ve dikkat edecektir.

Onbirinci Kâffe-i hesâbâtı günü gününe zabt u kayd etmeye mecbûrdur. Ve bunun için taht-ı idâresinde bulunan şubâbâtı hiç olmaz ise haftada bir def'a nazar-ı tedkik ve teftişden geçürmeye mecbûrdur.

Onikinci Taht-ı idâresinde bulunan hesâb me'mûrlarından birinin tekâsülü ve muğâyir-i nizâm ve harekâtı vukû'unda direktöre beyân-ı hâl ile bi'l-istişâre ânın ıslâh-ı hâline teşebbüs olunacaktır.

Sandıkkâr Vezâ'ifi

Birinci Gerek Hazîne-i Hassa'dan alınan ve gerek müşteriler tarafından hesâblarına mahsûben teslim olunan nakid ve poliçe veyâhud muhâsebe me'mûru ma'rifetiyle kendüsüne teslim olunan müşteriler üzerine keşide olunmuş poliçeler için sandıkkâr bi'z-zât mes'ûldür.

İkinci Sandık defteri dahi diğeri misüllü Fransızca lisâniyle tutulacaktır. Lâkin me'mûriyet-i mezkûreyi ifâ eden me'mûrun lisân-ı mezkûra âşina olmadığı cihetle el-yevm tutmakta olduğu sandık defterini devâm ettirecektir. Ancak muâmelât-ı

hesâbiyyenin kâffesinin dahi bir kâide üzerine cereyânı lâzımeden olup nüsha-i sâniye olarak Fransızca bir sandık defteri dahi muhâsebede tutulacaktır. Ve bunun için sandıkkâr kendü defterini beher Perşembe akşamı tercüme etmek üzere muhâsebe me’mûruna iqtâ edecektir. İşbu sandık defteri nihâyet Cumartesi akşamına kadar muhâsebe me’mûru nezdinde kalup yine sandıkkâra iqtâde olunacaktır.

Üçüncü Sandıkkâr haftada bir defa sandık hesâbını tedkik ve muâyene etmeye mecbûr olup bir kıta musaddak nüshasını direktöre iqtâ edecektir.

Dördüncü Her defa müşteriler tarafından alacağı nakid veya poliçe veyahud muhâsebeden müşteriler üzerine keşide kılınmış poliçe için mümzî bir pusulasını muhâsebe me’mûruna iqtâ edecektir. Muhâsebe me’mûru hazîne hesâbına deyn kaydettikten sonra mezkûr pusula ile beraber hazîneye teslim olunacak ve mukâbilinde alınacak ilm u haberi dahi muhâsebe me’mûru maârifetiyle sandıkkâra iqtâ olunacaktır.

Beşinci Beher ay nihâyetinde sandık muâmelâtını havî mümzî olarak üç kıta cedvel muhâsebe me’mûruna iqtâ edecektir. İşbu cedveller Hazîne-i Hassa muhâsebesince tedkik ve tasdik olunduktan sonra musaddak bir nüshası sandıkkâra iqtâde olunacaktır.

[3a]

Altıncı Üç ayda bir kâffe-i sandık muâmelâtını havî bir kıta cedvel bit-tanzîm muhâsebe me’mûruna mümzî olarak iqtâ edecektir.

Yedinci Gerek direktör ve gerek muhâsebe me’mûruna vereceği kâffe-i hesâbât kendü imzâsıyla mümzî ve mûmâ-ileyhim tarafından kendüsüne verilecek olan ilm u haber ve senedât dahi mümzî ve musaddak olacaktır.

Müfettiş Vezâ’ifi

İşbu me’mûriyetin ehemmiyet-i cesîmesi der-kârdır. Çünkü böyle bir cesîm işte her bir ahvâlinin muâyene ve nazar-ı teftişden geçirilerek bir gûne uygunsuz hâlât vukûa getirilmemesine ve her bir muâmelâtının mihver-i lâyıkında cereyân etmesine iqtinâ ve dikkat etmesiyle fabrikanın terakkî ve kesb-i şerefi husûsunda hizmet-i azîmesi sebkât edebilir. Binâen-aleyh me’mûr-ı mûmâ-ileyh vazîfesi ahkâmınca en küçük şeylerden en cesîm muâmelâtın hüsn-i cereyânına bilâ-tevakkuf nezâret ve teftiş etmeye mecbûr olup onların burada kâffesinin de zikri pek müşkil olur. Müfettiş-i mûmâ-ileyh fabrikanın kâffe-i ahvâlinde haberdâr olarak ânin teftişiyle meşgûl olacaktır. Ve bir gûne sû-i ahvâl ve fabrika menfaatine muzır bir şey müşâhede eylediği anda bâ-rapor direktöre beyân-ı hâl ile kendüsüyle bi’l-istişâre ânin ıslâhı veyâhud defî çâresine baktıracaktır. Ve beyne’l-ihvân bir gûne müşkilâtın zuhûruna meydan verilmemek için sû-i ahvâlini gördüğü bir me’mûra müfettiş-i mûmâ-ileyh bi’z-zât bir şey demeyüp yalnız direktöre beyân-ı hâl edecek ve me’mûr-ı mûmâ-ileyh hakkında mevki-i icrâya konulacak olan tedâbir bi’z-zât direktörün mes’ûliyeti tahtında ve ânin emriyle icrâ olunacaktır.

Anbar Me’mûru Vazîfesi

Anbar me’mûrunun mes’ûliyeti tahtında bulunan mevad şunlardır.

Birinci İstî mâlâta mahsûs kâffe-i eşyâ-yı gayr-i ma'âmûle

İkinci Boya-hânededen çıkan kâffe-i boyanmış eşyâ

Üçüncü Boya-hâne ve perdaht-hâne lâzimesiçün isti'mâl olunan levâzimat

Dördüncü Kemha-hâne ve perdaht-hânededen çıkan eşyâ-yı ma'âmûle

Me'mûr-ı mûmâ-ileyhın mes'ûliyyetini bundan daha ziyâde tekessür ve tevessü'ü ettirmek adîmü'l-icrâ olur. Çünkü bir ham eşyânın boya-hânededen çıkup nesc olununcaya değin gördüğü mu'âmelât-ı müte'addideye nazaran bunun cümlesine bir kişinin nezâret ve mes'ûliyyeti kâbil değildir. Me'mûr-ı mûmâ-ileyh mübâyâ'a olunan kâffe-i eşyânın kabûlünde hâzır bulunup faturası ile tatbîkâtını icrâ ettikten sonra malın faturasını muhâsebe verecektir. Ve muhâsebe dahi işbu mu'âyene ve kabûl olunan malın numerosunu kendüsüne i'tâ edecektir. Anbar me'mûru işbu ahz edeceği eşyâ için direktöre bir ilm u haber verecektir. Me'mûr-ı mûmâ-ileyh direktörün emr-i tahrîrisi olmadıkça ve eşyâ-yı alan kimesneden makbûz almadıkça anbardan kimseye nesne vermeyecektir. Ve alacağı makbûz senedâtının kâffesine numero vaz' edecektir. İşbu mu'âmele yalnız eşyâ-yı gayr-ı ma'âmûle veyâhûd boyanmış eşyâ ve boya-hâne ve perdaht-hânedede isti'mâl olunan levâzimat hakkında icrâ olunacaktır.

Gerek perdaht-hânededen ve gerek bilâ-perdaht dest-gâhlardan çıkup satışı konulacak olan eşyânın tesliminde me'mûr-ı mûmâ-ileyh teslim olunan eşyânın mikdârını tedkîk ettirüp ânı teslim eden me'mûra bir ilm u haber verecek. Ve ba'dehû işbu kabûl ettiği toplar üzerine kendüsüne verilecek ta'lîmât mücebince numero vaz' edecektir.

[3b]

Beşinci Direktör tarafından kendüsüne verilecek ta'lîmât mücebince satış mağazasına teslim edeceği eşyâyı mezkûr mağaza hesâbına deyn kaydettirecek ve satış mağazası dahi gönderilen eşyâ için müfredât vechile bir makbûz senedi me'mûr-ı mûmâ-ileyhe i'tâ edecektir.

Altıncı Beher Perşembe akşamı bir hafta zarfında vuku' bulan irsâlâtın bir defterini ve müddet-i mezkûre zarfında eşyâ-yı ma'âmûleden idhâlâtın müfredâtını nâtik defteriyle mevcûd-ı anbar bulunan eşyânın dahi defterini muhâsebe me'mûruna verecektir.

Yedinci Her onbeş günde bir anbarın kâffe-i eşyâ-yı gayr-i ma'âmûlesi idhâlât ve ihrâcâtını nâtik bir kıt'a defterini tanzim ve direktöre i'tâ edecektir.

Sekizinci Her üç ayda bir anbarda mevcûd eşyâ-yı gayr-i ma'âmûle ve eşyâ-yı ma'âmûlenin bi'l-cümle mu'âmelâtını nâtik bir kıt'a defterini muhâsebe me'mûruna i'tâ edecektir.

Dokuzuncu Me'mûr-ı mûmâ-ileyh tarafından verilecek kâffe-i hesâbât kendi imzâsıyla mümzî ve musaddak olacağı gibi direktörün emr-i tahrîrisi olmadıkça ve eşyâyı alan me'mûrun makbûz senedi olmadıkça anbardan kimseye bir şey veremeyecektir.

Büküm-hâne Çile-hâne Makara-hâne ve Masura-hâneye Dâ'ir

Amelenin ekserîsi tâîfe-i nisâdan mürekkeb olan fabrikanın işbu kısmı idâresi başında bulunan me’mûrun vazîfesi dâimâ ameleye dikkat ile işbu ameliyât esnâsında her gûne zâyîâtın men-i vukûuna iktinâ ve dikkat edecektir.

Şimdilik ameliyât-ı mezkûre kısmen mevcûd olup ol kadar cüz’iyyât makûlesindedir ki şimdilik ânın ıslâhatı için îzâhât-ı mükemmele iktâsına hâcet yoktur. Kısım-ı mezkûr müteharrik makinelerin vürûdunda ikmâl ve ol vakit ehemmiyet-i kâmilesine hâiz olacaktır. Ma’a-mâfih kısım-ı mezkûrun me’mûru icrâsı lâzım gelen ıslâhâta şimdilik teşebbüs etmek için ber-vech-i âtî nizâmâta tevfiik-i hareket edecektir.

Birinci İmâlâta lâzım olan ipeği anbardan almak için direktör tarafından kendüsüne emir verilecektir. Ve bunun için kendüsüne verilecek ta’lîmât mücebinece defter tutacaktır.

İkinci Alacağı eşyâ için anbar me’mûruna bir makbûz iktâ edecektir. Ve kemhahâne me’mûruna teslim edeceği eşyâ için dahi me’mûr-ı mûmâ-ileyhden makbûz senedi alacaktır.

Üçüncü Her on beş günde bir kendi taht-ı idâresinde bulunan şu’belerinin mu’amelât-ı umûmiyyesini hâvî musaddak bir kıt’a defterini direktöre iktâ edecektir.

Dördüncü Her üç ayda bir kendü idâresi tahtında bulunan dest-gâhların kâffe-i mu’amelâtını hâvî üç aylık bir kıt’a icmâlini bi’t-tanzîm muhâsebe me’mûruna iktâ edecektir. Ve her bir şu’benin mu’amelâtını dahi ayrı ayrı gösterecektir. Bundan başka mezkûr icmâlde el-yevm dest-gâhlar üzerinde ne mikdâr eşyâ mevcûd ise onu dahi zıkr ve ilâve edecektir.

Beşinci Me’mûr-ı mûmâ-ileyh tarafından verilecek olan kâffe-i hesâbât mûmzî ve musaddak olacaktır. Ve iktâ edeceği eşyâ için dahi me’mûru tarafından musaddak makbûz senedi olmadıkça kimseye eşyâ teslim etmeyecektir.

[4a]

Boya-hâne

Fabrikanın kısım-ı mezkûrunun hâl-i hâzırı şimdilik hiçbir ıslâhâtın icrâsına müsâid olmadığından kâffesini bir kâide-i umûmiyyeye rabt etmek maksadıyla şimdilik bu bâbda yalnız birkaç tedâbirin tertîbiyle iktifâ olunur.

Birinci El-yevm burada bulunan me’mûr direktörden alacağı emir ve mûmâ-ileyh tarafından verilecek sened üzerine îcâb eden mikdâr eşyâyı anbardan ahz edecektir. Ve boyaya müteallik levâzımâtın dahi ahzı için kezâlik direktör tarafından kendüsüne bir ilm u haber iktâ olunacaktır.

İkinci Anbardan aldığı eşyanın veznini tedkîk ve vizit ederek mukâbilinde anbar me’mûruna bir makbûz verecektir. Ve ba’d dehû kendüsüne verilecek ta’lîmâta tevfiikan defterine kayd u zabt edecektir.

Üçüncü Eşyayı boyadıktan sonra kemha-hâne me’mûruna irâde edecektir. İşbu boya kabûl olduğu hâlde eşyanın numerosu ile veznini nâtik bir pusula ile berâber eşyâ-yı mezkûreyi anbar me’mûruna teslim edecektir. Ve mukâbilinde me’mûr-ı mûmâ-ileyhden bir makbûz ahz edecektir.

Dördüncü Beher onbeş günde bir boya-hânenin kâffe-i muâmelâtını mübeyyin bir defterini tanzîm ve direktöre iqtâ edeceklerdir.

Beşinci Beher üç ayda bir müddet-i mezkûre zarfında boya-hânedede boyanmış olan kâffe-i eşyanın cinsi ve mikdârını mübeyyin bir kıta müfredât defterini tanzîm ve muhâsebe meâmûruna iqtâ edeceklerdir. Defter-i mezkûrda müddet-i mezkûrda sarf olunan boya ve levâzımât-ı sâirenin cins ve mikdârı gösterileceği gibi el-yevm elde olup istîmâl olunmakta olan eşyanın dahi mikdârı beyân ve ilâve olunacaktır.

Altıncı Me'mûr-ı mûmâ-ileyh tarafından verilen kâffe-i hesâbât imzâsı tahtında olacak ve teslim edeceği eşya için makbûz senedi almadıkça kimseye bir şey teslim edemeyecektir.

Kemha-hâne

Hâl-i hâzırda yalnız el ile işlenür dest-gâhlar mevcûd idüğünden şimdilik mezkûr dâirede bulunan me'mûrun vezâifinden bahs edeceğiz.

Birinci Kemha-hâne dâiresinde çalışan bi'l-cümle amele kemha-hâne meâmûrunun taht-ı idâre ve mesûliyetindedir.

İkinci Dest-gâhların kurulması için meâmûr-ı mûmâ-ileyhin bir veyâ daha ziyâde amele bulunacak ve dest-gâhları hazırlayıp çalışan ameleye teslim etmek için icâb eden levâzımâtını ikmâl eyleyecektir.

Üçüncü Her defa bir dest-gâhın kurulması için direktör ile bi'l-müzâkere dest-gâhda nesc olunacak kumaşın nescine dâir tafsilâtı bir pusulasını direktöre iqtâ edeceği gibi mezkûr dest-gâhın kurulması için vuku' bulacak masârifâtın müfredâtını dahi bildirecektir. İşbu defteri kabûl olundukta Fransızca bi't-tercüme bir numero vaz'ıyla defter-i mahsûsuna kayd olunacaktır. Ve işbu nesc olunacak kumaşın bir numûnesini hıfz ve zabt edeceklerdir.

Dördüncü Meâmûr-ı mûmâ-ileyh makara-hâne defterini günü gününe kayd u zabt edecek ve her bir parçaya numero vaz' edeceklerdir.

Beşinci Meâmûr-ı mûmâ-ileyh ameleye verilmesini tensîb gördüğü fiyatı direktöre bildirecek ve ücret-i mezkûre direktör ile kendi beyninde bi'l-müzâkere kararlaştırılacaktır.

[4b]

Altıncı Me'mûr-ı mûmâ-ileyh kumaş nescine mahsûs dest-gâh ve edevâtının hüsn-i muhâfazasına tamamıyla itinâ ve dikkat edeceklerdir. Ve edevât-ı mezkûrenin ta'mîrâtı veyâhûd yeniden mübâyâası lâzım geldiği takdirde direktöre bâ-rapor beyân edeceklerdir.

Yedinci Meâmûr-ı mûmâ-ileyh boyanacak olan eşyâya dâir lâzım olan defterini bi't-tanzîm direktöre iqtâ edeceklerdir. Ve boyanmış olan eşyanın matlûba muvâfık olup olmadığını muâyene edeceklerdir.

Sekizinci Meâmûr-ı mûmâ-ileyh kezâlik çile-hâne ve makara-hâne ve masura-hânenin defterini direktöre iqtâ edeceklerdir.

Dokuzuncu Meâmûr-ı mûmâ-ileyh fabrikanın şöhretini bâkî saklamak için istîmâl olunan akmişenin kemâl-i nefâset ve nezâfetine gâyetle itinâ ve dikkat edeceklerdir. Ve bunun için dâimî sûretle dest-gâhları nezâret ve teftîş ederek çıkan kumaşları dikkat-i tâmmeye ile muâyene edeceklerdir.

Onuncu Makara-hâne ve masura-hânedede aldığı kâffe-i eşyâ için makbûz senedi i□tâ edecektir.

Onbirinci Beher onbeş günde bir dest-gâhlardan çıkan akmişenin nev□ ve müfredâtını hâvî defterini bi’t-tanzîm direktöre i□tâ edeceği gibi der-dest-i i□mâl olan akmişeye dâ□ir diğer bir defter verecektir.

On ikinci Beher üç ayda bir i□mâl olunan akmişenin cins ve mikdârını mübeyyin bir defterini tanzîm ile muhâsebe me□mûruna i□tâ edecek ve dest-gâhlar üzerinde bulunan ma□mûlâtın dahi tahmînî bir defterini verecektir.

On üçüncü Amelenin tutacağı defâtir için direktör tarafından kendüsüne verilecek olan ta□lîmâta göre hareket edecektir.

Ondördüncü Nesc ve mu□âyene olunan topları anbar me□mûruna bir makbûz mukâbilinde teslim edecektir.

Onbeşinci Me’mûr-ı mûmâ-ileyh ma□rifetiyle verilen kâffe-i hesâbât imzâsı tahtında olacağı gibi bilâ-makbûz kimseye eşyâ teslim etmeyecektir.

Perdaht-hâne

İşbu dâ□ire şimdilik nâ-mevcûd olup işe yarar ancak iki âlâtı bulunduğundan perdaht-hâne me□mûrunun vezâ□ifine dâ□ir izâhâttan sarf-ı nazar olunmuştur. Ma’a-mâfih boya-hâne hakkında tanzîm olunan nizâmâtın buna dahi şumûlü vardır.

Satış Mağazası

Teşebbüs olunan bir işden istifâde olunması umûr-ı tabî□iyyeden olup bu dahi me□mûrîn ve amelenin ikdâm ve gayretleri semeresiyle husûle gelen ma□mûlâtın fûruht olunmasıyla hâsıl olur. Binâ□en aleyh bu işin ehemmiyet-i azîmesine nazaran me□mûrînin kendüsüne tevdi□ olunan hizmetin ehemmiyetini nazar-ı dikkate alup ona göre kemâl-i gayret ve ferâsetle işe hasr-ı efkâr etmesi lâzım geleceği der-kârdır. İşbu me□mûriyet ehliyetli, müstakim ve genç bir me□mûra tevdi□ olunmalıdır. Me□mûr-ı mûmâ-ileyh müşterilere ne cins [5a] akmişenin lâzım idüğünü ve onların arzusu ne idüğünü ve onların kuvve-i mâliyesi ne raddede idüğünü bilmesi lâzımdır. Ve bu sûretle kendüsünden alınacak ma□lûmât üzerine fabrika ma□mûlâtının fûruhtu taht-ı te□mînât ve muvaffakiyette olabilir. Me□mûr-ı mûmâ-ileyhin vezâ□ifi âtîde beyân olunur.

Birinci Satış mağazasında müstahdem olacak me□mûrlar me□mûr-ı mûmâ-ileyhin taht-ı idâre ve mes□ûliyyetinde olacaktır.

İkinci Me□mûr-ı mûmâ-ileyh direktör tarafından kendüsüne verilecek ta□lîmâta tevfiikan defter tutacaktır. İşbu defâtir fabrikadan kendüsüne teslim olunan emvâl için bir idhâlât defteriyle bir de ihrâcât defteri ki ya□ni satış defteri olacaktır. Ve bir de yevmiye masârifâtı için bir sarf defterinden ibâret olacaktır.

Üçüncü Me□mûr-ı mûmâ-ileyh fabrikanın işlerinden mâ□adâ diğer bir işle iştigâl etmesi kat□iyyen memnû□dur.

Dördüncü Me□mûr-ı mûmâ-ileyh hiç bir gûne mübâyâ□ât edemeyecektir. Kendüsüne lâzım olan eşyâ fabrika cânibinden iştirâ olunacaktır.

Beşinci Müşteriler tarafından ahz edeceği nakid ve poliçenin müfredâtını nâtik pusulasını her ahşam direktöre beyân edecek ve direktör dahi kendüsüne posta ile bu bâbda icâb eden ta'âmîmâtı irsâl edüp bu bâbda ahz edeceği ta'âmîmâtı göre hareket etmeğe mecbûr olacaktır.

Altıncı Her Perşembe akşamı me'âmîmât-ı mûr-ı mûmâ-ileyh satış defteri ile sandık defterinin bir hulâsasını direktöre irsâl edecektir.

Yedinci Her on beş günde bir mağazada mevcut bulunan eşyânın bir kütübü a müfredât defterini direktöre irsâl edecektir.

Sekizinci Beher üç ayda bir me'âmîmât-ı mûr-ı mûmâ-ileyh müddet-i mezkûre zarfında vuku' bulan kâffe-i mu'âmîmâtını hâvî bir kütübü a cedvelini muhâsebe me'âmîmâtına irsâl edeceği gibi mağazada mevcûd bulunan malın cinsi ve mikdârını mübeyyin ve sandık mu'âmîmâtını hâvî defterini bi't-tanzîm irsâl edecektir.

Dokuzuncu Fabrikadan kendüsüne irsâl olunacak kâffe-i emtiânın kabûlüne dâir anbar me'âmîmâtına bir kütübü a ilm u haber i'ânâ edecektir.

Onuncu Me'âmîmât-ı mûr-ı mûmâ-ileyh dâ'imî sûretle müşterilerin arzu eyledikleri akmişeyi direktöre bildireceği gibi satışı elverişli olan emtiânın cinsini ve ne fiyatla satışı muvâfık olacağını dahi direktöre bildirecektir.

Onbirinci Satış fiyatına gelince bu bâbda kendüsüne verilecek olan fiyatlar mücebince malı fûruht edecektir. Ve şâyet müşteri ile fiyatça bir gûne müşkilâtı zuhûr eder ise direktöre mürâca'at edecektir.

Onikinci Kendüsüne me'âmîmât zûniyet verilmedikçe hiçbir kimesneye va'de ile mal fûruht edemeyecek ve satılan malın bedelinin sûret-i tesviyesi dahi kendüsüne beyân olunacaktır.

Onüçüncü Müşterilere satılıp teslim olunan toplar yevm-i mezkûrda idhâlât defterinden tenzîl olunacaktır.

Ondördüncü Her bir satılan mal için bir ilm u haber tahrîr olup mezkûr malın kabûlünü hâvî müşteriler tarafından imzâ olunacaktır.

Onbeşinci Fabrikaya irsâl edeceği kâffe-i hesâbât me'âmîmât-ı mûr-ı mûmâ-ileyhin imzâsı tahtında olacaktır.

[5b]

İkinci Kısım

Umûr-ı Hesâbiyye

Her bir fabrika veyâ bir ticâretgâhın terakkîsi ve maksadına isâli için onun umûr-ı hesâbiyyesi gâyetle mükemmel ve mazbût bir hâlde olması elzemdir. Ve bunun için dahi en eshel ve düz bir kâ'ide üzerine cereyânına i'ânâ olunup işlerin hallini yek nazarla meydana koyabilür surette kayd tutulmasına gayret olunmalıdır. İşte şu niyyete mebnî tertîb ve te'âmîmâtını tensîb gördüğüm kâ'ideyi zât-ı nezâret-penâhîlerine arz ve takdîm ederim.

Fabrikanın her bir şubesi besinin ameliyyâtı neticesine tâmâmıyla âgâh olmak için ber-vech-i âtî beş şubeye için dahi mahsûs defterler tutulmasını elzem gördüm. Şöyle ki:

Birinci	Büküm-hâne, çile-hâne, makara-hâne ve masura-hâne
İkinci	Boya-hâne
Üçüncü	Kemha-hâne

Dördüncü Perdaht-hâne

Beşinci Satış mağazası

İşbu beş şuâbâtın evrâkı her üç ayda bir meâ mûrlarının vezâî ifi ahkâmınca merkez muhâsebesine teslim olunacak ve sene hitâmında dahi her bir şuâbenin başka başka muvâzeneleri işbu evrâk üzerine taâ ayyün edecektir. Ve bu sûretle her birerlerin hâsıl edeceği netîcesi ayrıca bilinecektir.

Fabrikanın sıhhat-i hâlini anlamak için evrâk-ı mezkûrenin merkez muhâsebesince elzemiyeti der-kârdır. Zîrâ muvâzene-i umûmiyyenin tanzîmi esnâsında işbu şuâbelerin beheri için ne mikdâr masraf vukuâ bulduğu ve ne hâsılât meydâna getirdiği yek nazarla görüleceğinden onlardan hangisinin ıslâhına lüzûm olduğu ve ne raddede ıslâhı lâzım geldiği anlaşılıp ona göre icâbı mevkiâ-i icrâyâ konulacaktır. Çünkü yalnız ıslâhât icrâsıyla bir işin ikmâl ve itmâmı mümkün olabilir.

İşbu müteferrik muhâsebâtın tanzîmi için direktör muhâsebe meâ mûruyla biâ l-istişâre gâyetle düz ve kolay bir kâîde üzerine ve her bir şuâbece suhûletle mevkiâ-i icrâyâ konulacak bir sûrette tanzîm ve teâ sîs olunacaktır.

İşbu tutulacak hesâbâtın teferruâ âtına girilmek çok uzun bir iş olacağından ve yalnız bu işle meşgûl olanlar için suhûletle anlaşılacağından onun teferruâ âtından sarf-ı nazar olunmuştur. Zîrâ husûs, zât-ı âlî-i nezâret-penâhîlerine arz eylemekte olduğum husûsâtın teferruâî dimek olup bunun dahi vakt-i merhûnunda ve işlerin icâbâtına göre ilerüde beyânına müsâra’at edeceğim. Maâ a-mâfih umûm muhâsebenin ne yolda cereyân edeceği hakkında zât-ı âlî-i nezâret-penâhîlerinin dahi maâ lûmâtları olmak elzemiyetini bildiğimden onun başlıca birkaç kısımları üzerine ber-vech-i âtî tasavvurât-ı âcizânemi arz ederim, şöyle ki:

İşbu umûm hesâpların her biri beş sütun üzerine munkasım olup beher sütünü her birinin ayrıca defter-i mahsûsu olan beş şuâbelerden birine mahsûs olacaktır. İşbu beş sütun gerek deyn gerek matlûb cihetlerinde fabrikanın ahvâl-i umûmiyye ve sıhhat-i hâlini irââ e edeceği misüllü sene hitâmında muvâzene-i umûmî onların yekünü üzerine tanzîm olunacaktır. Maâ a-mâfih mezkûr şuâbelerin her biri ayrıca kendi muvâzenelerini yapmağa mecbûr olacaklardır. Ve beheri için dahi masârifât-ı umûmiyyeden münâsip mikdâr yüzde bir hisse taâ yîn ve tefrîk olunacaktır. Tutulacak defâtirin esâmîsi âtîdekilerden ibâret olacaktır.

Jurnal Kâffe-i muâ amelât işbu deftere kayd u zabt olunup oradan dahi defter-i kebîre geçirülür. Defter-i kebîr esâmîleri dahi şunlardır.

Sanduk, eşyâ-yı umûmiyye, masârifât-ı müteferrika, poliçe, hesâbât-ı busûsiyye, kâr u zarar hesâbı.

[6a]

Şuâbeler defterlerine gelince, ameleye mahsûs defâtirden başka (Zîrâ işbu mezkûr amele defâtiri muhâsebâtın kâmilen hâricinde olup usûl-i sanâîiyye bu husûsu bir kâîde-i mahsûsaya merbûttur.) Âtîdeki defâtirin tutulması lâzım gelür.

Birinci Sandıktan alacağı akçeyi kayd etmek üzere bir sandık defteri.

İkinci Kâffe-i emvâlî kayd u zabt için bir idhâlât defteri.

Üçüncü Bir ihrâcât defteri ki idhâlât defterine kayd ettiği eşyâyı diğer bir şuâbece teslim ettikçe idhâlâtından ihrâc ve tenzîl idecektir.

Eşyânın İdhâlât ve Ihrâcât-ı Umûmiyyesi

Birinci Fabrika-i humâyûnun mübâyâa ve kabûl eylediği kâffe-i eşyâ tedkîkâtı icrâ olunan faturası kopyasından mübâyâat defterine geçürülür faturanın hâvî olduğu eşyânın mikdârı anbar meâmûru maârifetiyle tedkîk olunur. Ve kayd olunduktan sonra beher fatura üzerine bir sıra numarası vaz olunur.

İkinci Mübâyâa olunan bîl-cümle eşyâ için tüccar nüshateyn olarak fatura verecektir. Bir nüshası Hazîne-i Hassa-i Şâhâne'ye irsâl ve nüsha-i sâniyesi fabrika muhâsebesinde hıfz olunacaktır. Bundan mâadâ her bir faturada bedelinin şerâit-i tesviyesi ve târîh-i teâdiyesi beyân ve îzâh olunacaktır.

Üçüncü Her bir şubenin kendüsüne mahsûs sıra numarası olacak ve her bir şubeden teslim ve ahz olunacak makbûzlar üzerine bir sıra numarası vaz olunacaktır.

Dördüncü Beher şube kabz edeceği eşyâyı teslimine dâir makbûzunun numarasıyla berâber bir numara tahtında eşyâ defterinin idhâlâtına kayd edecek ve mezkûr eşyâyı bir makbûz mukâbilinde diğerk bir şubeye teslim ettiği anda ihrâcât defterine yine ol numara ile kayd edecekler.

Beşinci Bâlâda beyân olunan mevâd kumaş nescine mahsûs eşyâyı gayr-i maâmûle hakkında cârî olacaktır. Zirâ boya-hâne ve perdaht-hâne lâzimesi için istiâmâl olunan levâzımât hakkında tedâbir-i mezkûre icrâ olamaz. Çünkü eşyâyı mezkûre külliyyen mahv ve sarf olunur. Ve onun ihrâcâtı bu vechile kayd-ı tahtına alınamaz.

Altıncı Nesc olunmak üzere kemha-hâneye giren her bir eşyâ üzerine makara-hâne numarası vaz olunur. Ve top dest-gâhından çıkarıldığı anda onun üzerine vaz olunacak olan etiket üzerine ber-vech-i âti işâret olunacaktır.

<i>Birinci</i>	Makara-hâne numarası.
<i>İkinci</i>	Dest-gâh numarası
<i>Üçüncü</i>	Metrosunun mikdârı
<i>Dördüncü</i>	Vezni
<i>Beşinci</i>	Eni
<i>Altıncı</i>	Kumaşın nev ve cins ve ismi
<i>Yedinci</i>	Nesc eden amelenin ismi
<i>Sekizinci</i>	Mülâhazâtı

[6b]

Yedinci İşbu top, anbar meâmûruna teslim olunduktan meâmûr-ı mûmâ-ileyh kendüsüne verilecek taâmîmâta tevfiikan ona bir sıra numarası vaz edecekler.

Sekizinci Mezkûr top işbu yeni numara ile satış mağazası hesâbına geçürülecektir.

Dokuzuncu Satış mağazası fabrikadan kabûl eylediği topların idhâlâtından sattığı topları tenzîl ve ihrâc edecekler. Ve toplardan kesik mal fûruht etmeyeceği cihetle idhâlât defterinde numaraları tenzîl olunmayan toplar herhâlde mağazada mevcûd olmak lâzım gelecektir.

İhrâcâtın işbu tenzîlâtı hiç olmaz ise beher Perşembe akşamı günü gününe deftere geçmiş olacaktır.

Sonuç

Bu çalışmada Osmanlı Devletinin Tanzimat dönemindeki fabrikalaşma çabalarının önemli örneklerinden biri olarak kabul edilen Hereke Fabrikası ve fabrikaya ait olduğu tespit edilen nizamname incelenmiştir. Yedi varaktan oluşan ve Başbakanlık Osmanlı Arşivi’nde Hazine-i Hassa kataloglarında yer alan nizamname, daha önce hiçbir bilimsel çalışmada ele alınmamıştır.

19. yüzyılda sanayi alanında yaşanan gelişmelerin bir yansıması olarak Osmanlı Devletinde de çeşitli fabrikalar kurulmuştur. Bu fabrikalar aracılığıyla Osmanlı Devleti batıya olan ekonomik bağımlılığını azaltmaya çalışmıştır. Tanzimat döneminde kurulan fabrikaların genellikle tekstil üretimine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bunların en önemlilerinden biri de Hereke Fabrikasıdır. Hereke Fabrikası özellikle saray çevreleri ve devlet adamlarının ipekli kumaş ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuştur. Fabrikanın kuruluşunda gerekli olan makine ve teçhizat yurtdışından getirilmiş ve nizamnameden de anlaşıldığı gibi, işletilmesi de tamamen batılı işletmecilik yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Hatta incelenen nizamnamenin içerik ve üslûbu, bu nizamnamenin Fransız bir danışman tarafından hazırlanan ve fabrikanın daha verimli çalışmasını amaçlayan bir yeniden yapılanma planı olduğunu akla getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında Hereke Fabrikası’nda gerçekleştirilen işletmecilik uygulamalarının niteliği, Türk işletmecilik tarihi açısından da önemli veriler içermektedir. Türkiye’de batılı anlamda işletmecilik eğitiminin tarihinin 1882 yılında kurulan Ticaret Okulları ile başladığı kabul edilmektedir. Ele alınan nizamnamenin ise daha eski tarihli olma ihtimali oldukça yüksektir. Bu durumda Türkiye’de batılı anlamda işletmecilik uygulamalarının işletmecilik eğitiminden daha eski bir tarihe sahip olduğu söylenebilir. Nizamnamenin ortaya koyduğu bir başka gerçek ise o dönem Osmanlı elitlerinin batıdaki değişimleri yakından takip ediyor olmalarıdır. Bu durum Osmanlı’nın son dönemi ile ilgili gerçekleştirilmiş başka çalışmaların bulgularıyla da uyumludur.

Kaynakça

Arşiv Kaynakları

- BOA. HAT. 1229/47954-A.
BOA. D.DRB.MH. 900/12, 927/26.
BOA. D.DRB.İ. 14/17.
BOA. HH. defter 577, 13118.

Telif Eserler

- ALAGEYİK Ömer, “Türkiye’de Mensucat Sanayinin Tarihçesi”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, S: 16, İstanbul 1967, s. 9-10.
ALTUNİŞİK, Remzi- ÖZDEMİR, Şuayip- TORLAK, Ömer, *Pazarlamaya Giriş*, Sakarya 2006.
APAK, Kemalettin, *Türkiye’de Devlet Sanayi ve Maadin İşletmeleri*, İzmit 1952.
AYTEMUR, Ö. Janset, *Türkiye’de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank (1930-1945)*, İstanbul 2010.
BARLEY, S. R.- KUNDA, G., “Desing and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control İn Manageriel Discourse”, *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37: 363-399.
BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul 2006.
BULUŞ, Abdülkadir, *Osmanlı Tekstil Sanayi Hereke Fabrikası*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul 2000.
CLARK, Edward C., “Osmanlı Sanayi Devrimi”, *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi Yeni Araştırmalar Yeni Görüşler*, İstanbul 1992, s. 37-52.
DEANE, Phyllis, *İlk Sanayi İnkılabı* (Çev: Tefik Güran), Ankara 1994.
DEMİRKAYA, Harun, “İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12), 2006, s. 1-21.
DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul 1998.
GENÇ, Mehmet, *Osmanlı İmparatorluğu’nda Devlet ve Ekonomi*, İstanbul 2000.
GÜRAN, Tefik, “Tanzimat Döneminde Devlet Fabrikaları”, *150. Yılında Tanzimat*, Ankara 1992, s. 235-258.
HEATON, Herbert, *Avrupa İktisat Tarihi* (Çev. : M. Ali Kılıçbay), C. I, Ankara 1985
KAL’A, Ahmet, “Osmanlı Devleti’nin Sanayileşme Çabaları”, *II. Abdülhamit ve Dönemi Sempozyumu Bildiriler*, İstanbul 1992, s.181-189.
KAL’A, Ahmet, “Osmanlı Devleti’nde Sanayileşmenin İlk Yıllarında Özel Fabrikalar”, *Türk Dünyası Araştırmaları*, S: 83, İstanbul 1993, s.107-132.
KARAVAR, Hilal, *Osmanlı’dan Cumhuriyet’e İzmit Çuba Fabrikası (1844-1920)*, Kocaeli 2007.
KASABA, Reşat, *Osmanlı İmparatorluğu ve Dünya Ekonomisi (19. Yüzyıl)*, (Ç: Kudret Emiroğlu), İstanbul 1993.
KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul 2005.
KOÇU, Reşat Ekrem, *Türk Giyim Kuşam ve Süslenme Sözlüğü*, Ankara 1969. KÜTÜKOĞLU, S. Mübahat, *Osmanlı İngiliz Münasebetleri*, C. I-II , İstanbul 1974-1997.
MARTAL, Abdullah, *Değişim Sürecinde İzmir’de Sanayileşme*, İzmir 1999.
PAMUK, Şevket, “Kapitalist Dünya Ekonomisi ve Osmanlı Dış Ticaretinde Uzun Dönemli Dalgalanmalar, 1830-1913, *O.D.T.Ü. Gelişme Dergisi*, 1979-1980 Özel Sayısı, Ankara 1980, s. 161-204.
PAMUK, Şevket, *Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme (1820-1913)*, İstanbul 1994.
PAMUK, Şevket, “Osmanlı Zanaatlarının Yıkılışı: Pamuklu Tekstil Örneği, 1820-1913”, *Toplum ve Bilim*, İstanbul 1983, s. 75-99.
ÖNSOY, Rıfat, *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası*, Ankara 1988.

- ÖNSOY, Rıfat, “Tanzimat Dönemi Sanayileşme Politikaları” *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Ankara 1984, s 5-12.
- SARC, Ömer Celal, “Tanzimat ve Sanayimiz”, *Tanzimat I*, 2. baskı, İstanbul 1999, s. 423-440.
- SARGUT, Selami, “Türkiye’de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Eskişehir 2009, S. 4, s. 51-63
- SAYAR, Ahmed Güner, *Osmanlı İktisat Düşüncesinin Çağdaşlaşması*, İstanbul 2000.
- SHAFRİTZ, Jay M.- OTT, Steven; *Classics of Organization Theory*, Brooks-Cole Publishing, California 1987.
- TOROS, Hüsamettin, *Türkiye Sanayi “Devlet İşletmeleri”*, İstanbul 1954.
- ÜSDİKEN, Behlül-DEMET, Çetin; “From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After Second World War”, *Business History*, 2001, s. 99-124.
- ÜSDİKEN, Behlül, “Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey”, Ed. R. P. Andam-R. Kyalshaugen-E. Larsen, *Inside the Business Schools: The Content of European Business Education*, Copenhagen 2003, s. 87-109
- ÜSDİKEN, Behlül, “Türkiyede İş yapmanın ve İşletmenin Akademikleşmesi 1930-1950”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Ankara 2003, s. 119-147.
- YILMAZ, Fehmi, *Osmanlı Tarih Sözlüğü*, İstanbul 2010.
- YAMAN, Nurettin, *Türk Kumaşları*, Ankara 1944.
- Ceride-i Havadis*, S.6, 21 Recep 1256.
- Meydan Larousse*, İstanbul 1990.