

# BAŞKALARI ARACILIĞIYLA İŞ GÖRDÜRMEYE İLİŞKİN TARİHSEL BİR ÖRNEKLEM: HEREKE FABRİKASI'NDA YÖNETİM VE ÖRGÜTLENME ANLAYIŞI

Abdülkadir BULUŞ<sup>\*</sup>  
Atilla ARICIOĞLU<sup>\*\*</sup>

## ÖZET

Klasik, modern ve post modern kuramların üzerinde durduğu; başkalarını nasıl en etkin bir biçimde yönetiriz sorusu, kimi zaman kendisini tekrarlayarak kimi zaman ise yeni gelişmelerin içerisinde çözümler arayarak sürecin anlamlandırılmasına çalışmaktadır. Geçmişe ilişkin örnekler üzerinde yapılan irdelemeler bu anlamda hem bugünün değerlendirilmesinde hem de geleceğe dönük bilginin kullanılmasında önemli bir veri tabanı olarak kullanılabilir. Bu bağlamda 1840'lı yıllarda kurularak hala faaliyet gösteren Hereke Fabrikası, Osmanlı İmparatorluğunun sanayileşme çabası içerisinde bir örneklem olarak değil aynı zamanda yönetim ve örgüt kuramları açısından da ilginç bulgulara sahiptir. Bu bulgular sadece yerel bir takım çıkarımların ötesinde yönetim ve örgütlenme anlayışına ilişkin uluslar ötesi şirketlere uzanan evrensel bir örnek olarak değerlendirilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Tarihi, Örgütlenme, Osmanlı Dönemi, Hereke Fabrikası, Sanayileşme Süreci

## ABSTRACT

The question, which is pointed out on classic, modern and postmodern theories, of how we manage the others efficiently, tries to explain the process sometimes by searching the solutions through the new developments and sometimes by repeating itself. The searchings which were done on the examples related with the past can be used as an important database both for evaluating today and for using the knowledge oriented to future. In that context Hereke Factory which was constructed in 1840 and is still active is not only an example through the industrialize effort of the Ottoman Empire but also has interesting findings from the point of view of management and organization theories. These findings can be accepted as both an universal example both for the international and local firms.

**Keywords:** Management History, Organization, Ottoman, Hereke Factory, Industrialization Proces

## Giriş

Yapılan tanımlamalar ve ileri sürülen yaklaşımların izdüşümüne bağlı olarak yönetim ve örgüt kavramları incelendiğinde; oluşumunda rol oynayan unsurların toplumsal yapılanmanın bir yansıması olarak süreçte yer aldığı görülmektedir. Doğal dır ki bu etkileşim karşılıklı olarak gerçekleşmekte ve toplumsallaşma sürecindeki aygıtların ve biçimlerinde örgütlenmede etkin bir değer olarak tanımlandığı görülmektedir. F.W. Taylor, bilimsel yönetim ilkeleri ile mekanik bir yapının yönetim değerlerini nasıl oluşturması gerektiğini ortaya koyarken; bunun sadece işletmeler açısından ele alınması gereken bir yönetim ve örgüt

\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi

modeli olmadığını aslında ulusal yapının düzenlenmesi, verimliliğin artırılması ve etkinliğin belirlenmesi için örnek model olduğunu iddia etmektedir (1). Diğer taraftan Fayol (2) 23 Haziran 1900'de Uluslar Arası Madenler ve Madencilik Sanayi Kongresi'nde örgüt ve yönetim hakkında yapmış olduğu konuşmada “Yönetimin gördüğü işler çoktur. Örgütün kendi içerisinde doğduğu halde, onun yaşamasını sağlayan mali, ticari ve teknik şartları önceden gören ve hazırlayan yönetimdir... Örgütün bütün kısımlarının birbiriyle ve bizzat örgütün bütün dünya ile olan ilişkilerini sağlayan yönetimdir” ifadesi ilişkinin bir diğer boyutunu ortaya koymaktadır.

Bilimsel Yönetim İlkeleri'nden, Durumsallığa değin birçok yaklaşımın, başkalarının nasıl yönetilmesi gerektiği sorusuna ilişkin aradıkları cevaplar, yönetimi biçimlendirme ve anlama çabasında uluslar ötesi faaliyet gösteren şirketlerin sürece dâhil olması ile etkenlerin değerlendirilmesine dönük yeni/yeniden birçok araştırmanın yapılmasına neden olmaktadır (3). Uluslar ötesi faaliyet gösteren şirketler, çalışma başarısı sağlama ve etkinlik değerlerini ölçmede kültür boyutu üzerinde özellikle durmaktadır (4). Bu bağlamda ortaya çıkan yeni yapıların veya faaliyetini sürdüren yapıların sahip olduğu çok kültürlülük özel bir inceleme alanı olurken, bu alanda yaşayanların örgütsel bağlılığının nasıl sağlanacağı ve örgütsel kimliğin nasıl kazandırılacağı önemli bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (5). Bu amaçla çok kültürlülük ve/veya kültürler arası etkileşim ile ilgili yapılan birçok çalışmada da inceleme ve uygulama alanı olarak işletmelerin seçtiği ve/veya araştırmacıların yönetim-örgüt bağlamındaki kültür çalışmalarını yoğunlaştırdığı görülmektedir.

Diğer taraftan akademik alanda yönetim ile ilgili karşılaştırmalı çalışmaların ve farklılıkların önemli birer çalışma alanı olarak belirlenmesi sürecin anlaşılmasına ilişkin çabaların bir diğer göstergesidir.

Süreç içerisinde gelecek ile ilgili önermelerde, geçmişteki uygulamaların güncel bilgilerle yeniden ele alınması, incelenmesi ve değerlendirilmesi farklı çözüm arayışlarının yanı sıra, kimi zaman Taylor, Fayol ve Weber gibi yönetimin bilinçaltında yer alanların yeniden değerlendirilmesini gündeme taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların nasıl istihdam edilmesinden örgüte bağlılıklarının hangi yöntemler ve araçlarla sağlanmasına değin birçok çalışma, geçmişteki araştırmaların ya da uygulamaların yeniden analiz edilmesine neden olmaktadır. Bu geri beslemenin amacı; yaşanan sürecin daha iyi anlaşılma çabasının ötesinde, yeniliklere ya da yeni çözüm önerilerine ilişkin geçmişteki başarı ve başarısızlıkların ortaya koyduğu bilgilerden yararlanmaktır.

Yapılan bu çalışmada da çok kültürlü bir yapıya sahip olan, sanayileşme sürecini -tüm yönleriyle ve eş zamanlı olarak- başarıp, başarmadığı konusunda derin ve kapsamlı birçok tartışmaya konu olan Osmanlı Devleti'nin yaklaşımı, Hereke Fabrikası örneğinde, ancak yönetim ve örgütlenme bağlamında –bugüne ait olan bilgilerin ışığı altında- incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı sosyoloji, tarih ya da bir başka açıdan Osmanlı'nın sanayileşme süreci izlemek ya da bu tartışmalara ilişkin bir sonuç ortaya çıkarmak olmayıp, belirtildiği gibi geçmişteki uygulamalara dönük bazı saptamalardan yola çıkarak, çözüme ilişkin bazı önermeleri ortaya koymaktır. Elde edilen bilgilerin sunulması ve

## Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı

değerlendirilmesi ise tartışma sürecine makro ölçekte katılanlar için doğal olarak bir veri niteliği taşımaktadır.

Bu amaçla:

- a- Tarihsel bir deneyim olarak ele alınan dönem itibariyle Hereke Fabrikası'nda genel anlamda yönetiminin ve örgütlenmenin nasıl olduğu,
- b- Sağlanacak bilgiler doğrultusunda günümüze yönelik ipuçları veya çözüm önerilerinin neler olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada yararlanılan kaynaklar, kaynakça kısmında da görüleceği üzere, ağırlıklı olarak döneme ait orijinal metinleri içeren arşiv çalışmalarını içermektedir. Çalışmanın birinci bölümünde, Hereke Fabrikası'nın kuruluşu, ürünleri, üretim teknolojisi, pazarlama uygulamaları ve ürün maliyet hesaplama sistemi hakkında bilgi verilmiştir. Fabrikanın yönetiminin yapılması ve örgütlenme ikinci bölümünde incelenmiş, üçüncü bölümde ise yönetim anlayışından yola çıkılarak işgücü planlaması, bağlılık ve bağlılığı sağlamada kullanılan araçlar ile ücret yönetimi ve sistemi incelenmiştir.

Kurumsal yapı ve işleyiş ile ilgili yapılan bu incelemeler bağlamında elde edilen bulgular ve çözümlenmeler ise, sonuç kısmında öngörülen amaçlar doğrultusunda ele alınarak öneriler oluşturulmaya çalışılmıştır.

### 1. Sanayileşme Sürecine İlişkin Osmanlı İmparatorluğunda Bir Örnek Alan Çalışması Olarak Hereke Fabrikası

Hereke Fabrikası'nın ne zaman kurulduğuna dair birbirinden farklı görüşler bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar (6,7,8) ve incelenen 1849 yılına ait yıllık raporda (9) kuruluş tarihine ilişkin 1842-1844 yıllarından söz edilmektedir. Ancak fabrika ile ilgili arşiv belgeleri üzerinde yapılan çalışmada, fabrikanın 1842 yılında inşasına başlandığı ve 13 Aralık 1845 tarihli muhasebe kayıtlarına göre de faaliyete geçtiği saptanmıştır (10). Fabrika kuruluşuna ilişkin dikkat çeken bir diğer konu ise, fabrikanın nasıl ve kimler tarafından kurulduğu hususudur. Kuruluş tarihindeki ayrılıkların bu konuda ortaya çıkmadığı ve arşiv kayıtları ile daha önce yapılmış olan çalışmaların aynı bilgilere sahip olduğu görülmektedir. Eldeki bilgilere göre Hereke Fabrikası, Ohannes ve Bogos Dadyan kardeşlerin İzmit Çuka Fabrikası için belirlenen bütçeden ayırdıkları ödenek ile kurulmuştur. Yapılan incelemelerde bu kuruluştan Serasker Rıza Paşa'nın da bilgisi olduğu, ayrıca ayrılan ödeneğin yasal olmayan bir biçimde ve hazinenin haberi olmaksızın ayrıldığı görülmektedir (11,12,13,14,15). Ancak daha sonra, 1845 yılında, Sultan Abdülmecit'in haberdar olması ile birlikte fabrika Osmanlı İmparatorluğu'nun mülkiyetine ve yönetimine devredilmiştir (16,17,18,19,20).

Başlangıçta bez ve ipeklilikli kumaş üretimi amacıyla kurulan ve 50 pamuklu ile 25 ipeklilikli tezgahtan oluşan fabrika, kuruluş öncesinde yurt dışında konu ile ilgili araştırma gezileri yapan Dadyan'ın fizibilitesi/ öngörülerinden yararlanılarak inşaa edilmiştir (20,21). İlerleyen dönemlerde çeşitli nedenlere bağlı olarak fabrika binasının ve yerleşim alanının genişlediği görülmektedir. Genişleme sürecinde hem üretim şartlarına bağlı olarak yeni makine ve teçhizatın alımı hem de sosyal tesislerin inşası önemli rol oynamıştır. Gerçekleştirilen makine ve

teçhizat yatırımında, mevcut durumun yanı sıra gelecekteki beklentilerin de dikkate alındığı görülmektedir (22,23,24,25,26,27,28,29,30). Üretime yönelik Fransa, Avusturya, Almanya ve İngiltere’ den ithal edilen araç ve gereçler için güç kaynağı olarak önceleri buhardan, 1913’den itibaren de petrol gücünden yararlanılmıştır (31,32).

Hereke Fabrikası, aynı alanda faaliyette bulunan diğer fabrikalar içerisinde İzmit Çuka Fabrikası ile birlikte devlete bağlı iki fabrikadan birisidir. Fabrikanın kuruluş itibarıyla bez ve ipekli kumaş üretimi amaçlamış, daha sonraları talepteki farklılaşmasının da etkisi ile ürün çeşitliliğine yönelmiştir. Nitekim, 1891 yılından itibaren halı üretimine geçilmiş, 1905’den itibaren de yün dokuma, fanila ve çorap üretimine başlanmıştır. 1908 yılında başlanılan fes imalatının yanı sıra, perde, Kabe örtüsü gibi sipariş üzerine üretilen ve özel niteliğe sahip çeşitli ürünlerin talebi de karşılanmaya çalışılmıştır (33,34,35,36,37,38,39,40,41).

Ürün kalitesinin pazarda gördüğü kabul sonucunda Hereke Fabrikası markalaşmaya gitmiş ve ürünlerin kendisine ait olduğunu gösterir tescil belgesini 1846’ dan itibaren uygulamaya sokmuştur(42). Bu durum aynı zamanda fabrika ürünlerinin aranılan ve nitelikli bir imaja sahip olduğunu göstermektedir. Bir başka ifade ile başlangıcından itibaren Hereke Fabrikası üretimini gerçekleştirdiği ve pazara sunduğu ürünlerin tümü konusunda özel bir yere sahiptir. Nitekim ürünlerin çeşitli sergi ve fuarlarda ödül almış olması da bunun somut bir göstergesi olarak kabul edilebilir (43,44,45,46). Ürün kalitesi konusunda başarılı olduğu görülen Hereke Fabrikası’nın satışa yönelik izlediği politikanın günümüzde faaliyet gösteren bir çok firmanın politikasından çok da farklı olmadığını görülmektedir.

Hereke Fabrikası müşterilerine; satış merkezleri (47,48,49,50,51), ürünü satma hakkına sahip özellikli satıcılar (52) ve ülkenin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren toptan-satıcılar yoluyla ulaştırmaktadır. Satış sırasında peşin alım yapan tüccarlara belli oranlarda iskonto yapılırken, vadeli satışlarda teminat istenmektedir (53). Bunun yanı sıra, daha önceden de belirtildiği gibi üretim sürecinde devletin taleplerini karşılayacak faaliyetlere de yer verilmektedir (54,55,56). Fabrika ürünleri, iç pazarın yanı sıra Rusya gibi çeşitli dış pazarlarda da kabul görmekte ve bu ülkelere yönelik dış satım gerçekleştirilmektedir (57,58).

Hereke Fabrikası devlete ait bir kuruluş olmakla birlikte satış politikasında piyasa kuralları göz önünde bulundurulmaktadır. Nitekim yöneticiler, fiyat esaslı bir satış stratejisi izlemekte ve maliyetler bu çerçevede belirlenmeye çalışılmaktadır. Maliyetin hesaplanmasında, günümüzdeki maliyet muhasebesi sisteminde olduğu gibi işgücü, elektrik, enerji, bakım giderleri vb.den oluşan dolaylı ve doğrudan maliyet kalemleri dikkate alınmaktadır (59,60,61,62,63). Maliyet kayıtları incelendiğinde, hammaddenin önemli bir kısmının yurt dışından doğrudan ya da araçlar kullanılarak satın alındığı, yardımcı malzemelerin de aynı yollarla yurt içinden ve yurt dışından sağlandığı görülmektedir (64,65,66,67).

## 2. Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme

Sultan Abdülmecit' in ziyaretinden sonra Hazine-i Hassa' ya geçen fabrika, 1850 yılında Hereke Fabrika-i Hümayun adını almıştır (68). Ancak bu durum fabrika yönetiminde katı ve sıkı bir kontrol yönetim anlayışını getirmemiştir.

Bu durum, fabrika yönetimi ile Hazine-i Hassa-i Şahane (HHŞ) arasındaki ilişkiyi de anlaşılmaktadır. HHŞ bir üst kurum olarak devleti temsil etmekte (69,70), denetim ve yönlendirme görevini Fabrika-i Hümayun'a devrederek bu kurum eliyle varlığını sürdürmektedir (71,72,73,74,75). Bu kuruluş ise yapılan işler hakkında bilgisi olan ve padişah tarafından liyakatları nedeniyle ödüllendirilmiş kişilerden oluşmaktadır. Nitekim nişan kazanmış kişilerin ödüllerine bakıldığında, bu ödüllerin sanayi konusunda gösterdikleri beceri ve çalışmalarından dolayı kazandıkları görülmektedir.

Hereke Fabrika-i Humayunu İdaresi ve idare heyetindekilerin rütbeleri ile aldıkları madalyalar aşağıda görülmektedir:

### Hereke Fabrika-i Humayunu İdaresi (76,77):

Müdür: Hacı Akif Bey (11 Za 1308- 13 Temmuz 1891) Ulâ, gümüş liyakat madalyası ve gümüş imtiyaz madalyası. Hacı Akif Bey, aynı zamanda H.H. Nazırı Mikail Paşa'nın reisliğindeki idare heyetinde Mefruşat-ı Humayun Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Muallim-i Evvel: Musa Efendi. (11 Za 1308- 13 Temmuz 1891) Sâni, gümüş liyakat madalyası.

Muhasebe Memuru: Karabet Efendi. (11 Za 1308- 13 Temmuz 1891) Salis, gümüş liyakat madalyası.

Muallim-i Sâni: Tevfik Efendi, (22 Z 1303-17 Eylül 1886) Salis, sanayii madalyası.

Muallim-i Salis: İbrahim Bey, (22 Z 1303-17 Eylül 1886), Salis, sanayii madalyası.

Resim Muallimi: Yorgaki Efendi. (22 Z 1303-17 Eylül 1886), Salis, sanayii madalyası.

Boya Muallimi: Feyzî Efendi, (22 Z 1303-17 Eylül 1886), Salis, sanayii madalyası.

Yönlendirme ve denetleme sürecini işleten Fabrika-i Hümayun, işlerin yönetilmesi ve yürütülmesinde yetkiyi, fabrika müdürünün başkanlığını yaptığı bir yönetim kuruluna devretmektedir. Müdür kendi görevlerini yerine getirirken ve yönetim organının icraatından HHŞ.'ye karşıda doğrudan sorumludur. Müdüriyetin dışında, meclis-i idare, sandık emaneti,baş kitabet, ambar emaneti ve tahsildarı ile Bursa Harir Fabrika-i Hümayununa ait bir kurul yönetim kurulunun organları olarak karşımıza çıkmaktadır (bkz. Ekteki Nizamname).

Yönetim anlayışına bakıldığında, gerek kurulların birbirleriyle olan etkileşiminde gerekse müdür ile üst kurullar arasındaki ilişkilerde katılımcı tavrın öne çıktığı görülmektedir. Planlama sürecinin ve üretim hedeflerinin ilgili kurullar ve müdür tarafından birlikte hazırlanması, minimum maliyet esasına göre belirlenen üretim sürecinin de müdür ve diğer ilgililerin bilgilerine göre belirlenmesi öne sürülen yaklaşımı destekleyen bilgilerdir. Aynı bilgiler,

Abdülkadir BULUŞ – Atilla ARICIOĞLU

müdürlerin mali özerklik içerisinde çalıştığını, olağan ya da olağan üstü harcamaları bağımsız olarak yaptığını, bunların yanı sıra çalışanlara yönelik uygulamaları da planlayarak yönlendirdiğini göstermektedir. Ancak üretimin yönlendirilmesi ve çalışanlara ilişkin denetim de HHŞ.'de etkin bir rol üstlenmektedir. **(78,79,80,81,82)** .

Müdürler çalışma sürelerinin sonunda değerlendirilerek, başarılı olmaları durumunda devam etmeleri sağlanmakta, başarısızlık durumunda ise görevden alınarak üst kurul tarafından yeni müdürleri atanmaktadır. Fabrikanın kuruluşundan itibaren kimlerin müdürlük yaptığını bakılacak olursa, HHŞ. ye devrinden öncede fabrikanın müdürü olan Barutçubaşı Hoca Avanes'in daha sonra da bu görevi yürüttüğü görülür **(83,84)**. HHŞ tarafından atanan müdürlerin kimler olduğu aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 1.** Hereke Fabrikası Müdürleri

Müdür	Başlangıç	Bitiş
Serkis ve Kamerot (Lombardiya)	1845	1847
Hoca İstefan	1847	1850
Hacı Ahmed Ağa	1850	1858
Hacı Akif Ağa	1274/1858-59	1276/1860-61
Ahmed Efendi	1276/1860-61	31.Mart.1279 (12 Nisan 1869)
Tuhfeci Abdülkerim Efendi	1. Nisan 1279 (13 Nisan 1869)	30 Temmuz 1279 (12 Ağustos 1869)
Ahsen Efendi	1 Ağustos 1279 (13 Ağustos 1869)	
Aziz Ağa**		
Nuri Bey	31 Mart 1285 (12 Nisan 1869)	22 Teşrin-i evvel 1287 (3 Kasım1871)
Halil Bey	22 Teşrin-i evvel 1287 (3 Kasım 1871)	
Hüsni Bey		30 Kanun-ı evvel 1292 (12 Ocak 1877)
Aşir Bey	1 Kanun-ı sani 1292 (13 Ocak 1877)	12 Şubat 1884 (yangın onun zamanında olmuştu)
İshak Efendi (Fabrika Katibi)	13 Şubat 1884	12 Mart 1884
Serkurena Osman Bey	13 Mart 1884	Ağustos 1884
Martel*	Ağustos 1884	Mayıs 1885
Hacı Akif Bey	23 Z 1301-1 Teşrin-i evvel 1300 (13 Ekim 1884)	

**Kaynak:** B.O.A. H.H. D 86/1ab,2a (1 Şubat 1279-16 N 1280- Şubat 1864), B.O.A. H.H. D. Yıldız Mtv 2/12; B.O.A. Yıldız Mtv. 15/69, 1 Z 1301-Eylül 1884 ; B.O.A.Yıldız Mtv., 15 /62, 22 Za 1301; B.O.A. H.H. D.86/3b; B.O.A. H.H. D.131/1-2ab; B.O.A. H.H. D.265/3-5a; B.O.A. H.H. D. 608/97-98-99; B.O.A. H.H. D. 608/109; B.O.A. H.H. D. 608/122 ; B.O.A. H.H.

### Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı

D.265/5b; B.O.A.H.H. D. 585/1--2-3ab; B.O.A. H.H. D.Yıldız Mtv., 15 / 92, 23 Z 1301-1 Teşrin-i Evvel 1300 B.O.A. H.H. D.Ayniyat Defterleri/ 1074-44; B.O.A. H.H. D.563/95a-b

**\* Martel'in imalat müdürü olarak, Serkurena Osman Bey'in altında çalışma ihtimali yüksektir. Bu nedenle, vazife başlangıcı ve bitiş tarihleri, konu ile ilgili ilişki belgelerdeki tarihlerden çıkarılmaya çalışılmıştır.** B.O.A. Yıldız Mtv. 15/69, (1 Z 1301-27 Eylül 1884) ;\*\* Bazı müdürlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini belirleyecek yeterli belge mevcut olmadığından boş bırakılmıştır.

Yönetim ve örgüt yapısı ile ilgili araştırılmaya değer bir diğer konu olan üretimin örgütlenmesine bakıldığında, belgelerde bununla ilgili olarak 1884 tarihindeki Martel projesinden söz edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda üretimin detaylı bir biçimde örgütlenmesini anlatan projeye ulaşılmış olmakla birlikte, uygulama süreci hakkında bilgi bulunmamaktadır. Eldeki verilere göre söz konusu projeden önce de her iş, ilgili ustabaşı ile eşleştirilmiş ve Fransa'da eğitim görmüş Ali Efendi üst katın sorumluluğunu üstlenmişken, orta kat ikiye ayrılmış ve sol taraftan Serkiz Usta, sağ taraftan ise Ahmet Ağa sorumlu kılınmıştır. En alt kat ise uygun üretim koşullarına sahip olmadığından kullanılmamaktadır ( 85,86 ). Bunun yanı sıra kapsamlı bir tamirhane ve ayrı bir binada faaliyet gösteren boyahane olduğu da edinilen bilgiler arasındadır (87). Fabrika ana hatları ile filatörhane ve kemhane bölümlerinden oluşmakta, bu bölümler de çeşitli alt bölümlere ayrılmaktadır. Bu bağlamda örgütün fonksiyonel bir yapıya sahip olup ve her bölümün başında ustabaşı ve ustalar yönetici olarak görev yapmaktadır (88).

Yönetimin niteliğini arttırmada ve bilginin geliştirilmesini/paylaşımını sağlamada rotasyon uygulamalarına yer verildiği edinilen bilgiler arasındadır. Bu amaçla diğer fabrikalardan ilgili konulardaki yöneticiler ile Hereke Fabrikası yöneticileri yer değiştirmekte ve böylece yaygın bilgi paylaşımı sağlanmaktadır (89,90,91).

### 3. Hereke Fabrikası Çalışanlarına İlişkin Üç Çalışma Konusu: İşgücü Planlaması, Örgütsel Bağlılık ve Ücret Yönetimi

Sanayileşme süreci Osmanlı ölçeğinde değerlendirildiğinde, makine ve teçhizatın yurt dışından getirildiği, sektörel yatırım için belli alanların seçildiği ve çalışanlara yönelik istihdam konusunda sanayileşmeyi yaşayan diğer ülkelerin başlangıçta yaşadığı sıkıntıların Osmanlı'da da yaşandığı görülmektedir. Bu açıdan incelendiğinde, dönemin sanayi kuruluşlarında çalışan bulmanın zorluğu ve bunların iş yönlendirilmesi önemli bir sorun olarak görülmektedir. Anılan sorunun bir uzantısı olarak çalışanların işi ve çalışma ortamını benimsemeleri de üzerinde durulması gereken temel bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyuttaki sorunun giderilmesinde çalışanların sadece ücret politikalarındaki iyileştirmelerle iş yerinde kalmayacağı bilinmekle birlikte, kime hangi oranda ücret verileceğinin bilinmesi de yadsınamaz bir unsur olarak süreçteki yerini almaktadır.

### 3.1. İşgücü Planlaması veya “Çalışanların Kimler Olduğu?”

Bu bağlamda Hereke Fabrikası’nda da işgücü sorunlarının yaşanması doğal ve kaçınılmaz bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların fabrika koşullarında çalışmaya yatkın ve alışkın olmamaları, yurt dışından getirilen işçi ve ustaların yerli işçi ve ustaları eğitime konusunda isteksizlikleri, nihayetinde üretimin genişletilmesinde ve makine ve teçhizatların yerleşiminde zaman zaman yaşanan sorunlar işgücü sorunun doğmasına neden olmuştur (92,93).

Bu sorunu çözmek için başlangıçta yurt dışından işçi getirtilmişse de, bu işçilerin gerek yüksek maliyetli olması gerekse yerli işçilerin eğitimine katkıda bulunmamaları sonucunda (sözleşmelerinin sona ermesi ile) kademeli olarak ülkelerine geri gönderilmişlerdir. Giden bu işçilerin yerine yerli işçiler çeşitli teşvik uygulamaları da kullanılarak istihdam edilmeye çalışılmıştır (94,95). Sorunu çözmeye eğitimin önemini kavrayan yönetim kurulları ve kurula bağlı çalışan yöneticiler, mesleki bilgilerini geliştirmek amacı ile işçileri ve ustaları yurt dışına göndererek eğitim almalarını sağlamıştır. (96,97,98,99).

Faaliyetin başlangıç yıllarında toplam 148 çalışanın bulunduğu fabrikada (100), çalışanların sayısı zamanla artış sağlasa da; gerek üretim sürecindeki yenilenmelerden gerekse yeni araçların montajından dolayı çalışan sayısında dalgalanmalar söz konusu olmuştur (101).

Eldeki belgeler, çalışanların yerli (Osmanlı tebasından) ve yabancı (yurt dışından gelenler) olmak üzere iki ana bölümden oluştuğunu, yerli olanların da Osmanlı’nın geleneksel yapısında olduğu gibi müslim ve gayri müslim biçiminde tasnif edildiği göstermektedir (102,103). İşgörenlerin dağılımına bakıldığında ise fabrikada ağırlıklı olarak çalışan gayri müslimler, yönetimin çeşitli kademelerinde de görev yapmaktadır(104,105). Bu ayrımın sunduğu bir başka bilgiye göre de toplumsal yapının da bir uzantısı olarak bayan işçiler ağırlıklı bir biçimde gayri müslimlerden oluşmaktadır (106,107,108). Bunun yanı sıra fabrikadaki çalışanlar içerisinde Arap çalışanların belli zamanlarda yoğunlaştığı da istihdam politikasının sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (109).

Aşağıda, işgücü planlaması sürecinde dönemsel olarak görev alan ve farklılığı da vurgulayan bölümleri görülmektedir (110):

#### 13 Temmuz-12 Ağustos 1852 İmalatın ve Çalışanların Bölümleri ile Sayıları

##### Meaş İle Çalışanlar:

Meaş-ı Memurin: (2), İslam Ustalarının Meaş(4), Avrupa Ustalarının Meaş(5), Yevmiye hesabıyla itası lazım gelen (3), Meaş-ı Saramatçıyan (7),İslam Kalfalarının Meaş(7),Zaptiye Neferatının Meaş(7 zaptiye, 1 imam ve 1 kovacı=9)=37(26’sı müslüman 9’u gayr-ı müslim)

##### Hereke’de Çalışan Yabancı Usta ve İşçiler

Avrupalı ustalar: Cilacı Ğaliyot, Boyacı Covani, Basmacı Ğazo, Resimci Ğalozulo ve Hekim Covani.

Yevmiyeli olarak çalışan ecnebler: Tarakçı Josef Do(u)je, Makascı Aşibet ve Makas bileyici Karlo.



**Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı**

Ayrıca Meşdudcu kısmında 6 ve Kemha kısmında ise 3 Nemçeli Avusturyalı çalışmaktadır.

**Yevmiye Hesabıyla Çalışanlar:**

Feraş amelesi (4), Taharcı amelesi (6), Kurdelacı amelesi (2), İpçi amelesi(2), Cilacı amelesi (1), Masuracı amelesi (9), Dolabcı amelesi (6), Silimci amelesi (3), Boyacı amelesi (1), Demirci amelesi (1), Meşdudeci amelesi (103)=138 (2'si Herekeli olmak üzere 32 müslim 106 gayr-ı müslim)

**Kemha Amelesi:** 55 (9'u müslim 46 gayr-ı müslim)

**Diğer Kemha Amelesine Verilen:** 10 (3müslim, 7gayr-ı müslim)

**Gulam ve Cariye:** 19

**TOPLAM İŞÇİ SAYISI:** 260 (170 Gayr-ı Müslim:%66, 90 Müslim: %34)

Sonuç olarak, işgücü sorununu çözmeye eğitimden, farklı istihdam politikalarına kadar çeşitli araçlar kullanılmış ve devlet /toplum yapısının bir yansıması olarak farklı etnik özelliklere sahip olan bireyler/gruplar çalışma ve yönetilme sürecini birlikte yaşamışlardır.

Bu süreç içerisinde çalışanlara yönelik uygulamaların neler olduğu ve bir örgütsel bağ oluşturmada insan yönetiminin nasıl gerçekleştiği de önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

**3.2. Örgütsel Bağlılık veya “Şirket Benim İçin Ne Anlama Gelir?”**

Hereke Fabrikası örneğinde kurumun devlete yani Osmanlı İmparatorluğu'na ait olması ve çalışanlarında bu bağlamda Devlet-i Ali-ye için çalışmaları, kurumsal bağı oluşturmada en önemli etkenlerden birisi olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda tebaada bulunanlar aynı muameleye tabi tutuldukları gibi, ecnebi olarak adlandırılan Avrupalılarda aynı çalışma ortamı ve ödüllere yararlanmaktadırlar. Yerli ve yabancı çalışanlar arasındaki tek fark ise ücretlendirme ile ilgili olup, yabancıların uzmanlıklarından ve bilgilerinden daha fazla yarar sağlamak için yüksek ücret ile çalıştırıldıkları görülmektedir.

Bunların ötesinde Osmanlı'nın nasıl bir yapılanmaya gittiği ve kurumsallık içerisinde insan yönetimine ilişkin hangi araçların nasıl kullanıldığını görmek gerekmektedir.

Bu bağlamda Hereke Fabrikası'nın mekansal durumu incelendiğinde, çalışanlarının kendilerine özgü bir yaşam biçimine sahip olduğu görülmektedir **(111)**. Bu özel konumu sağlayan en önemli faktörlerden birisi de sosyal yaşamı çevreleyen sosyal tesislerdir. Aşamalı olarak inşa edilen sosyal tesisler, bir taraftan her türlü ihtiyacın giderilmesine imkan sağlarken diğer taraftan iş dışındaki yaşamın ve sosyal güvencenin mekanı olarak da hizmet vermektedir. Bu amaçla kuruluş yılından itibaren sürekli bir biçimde arazi genişletilmiş ve ağaçlandırma/yeşillendirme yoluyla çevrecilik özelliği de ön plana çıkarılarak **(112, 113, 114, 115)** yaşanabilir mekansal bir düzenleme gerçekleştirilmiştir. Nitekim arşiv bilgilerinde, fabrika çevresinde evliler ve bekarlar için lojmanların, hastanenin, hamamın, cami ve kilisenin, çeşitli gıda ve giyecek ürünlerinin satıldığı dükkanların, lokantanın, un değirmeninin, fırının, berber, kıraathane ve

benzeri bir çok yapının sosyal tesisler içerisinde yer aldığı görülmektedir (**116, 117, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135**).

Ticari niteliğe de sahip olan bu tesisler kuruluş döneminde devlet eliyle işletilirken daha sonra hizmet kalitesi kaygısı ve sosyal dokunun olumlanması amacı ile işletme hakları özel sektöre devredilerek, gelir de elde edilmeye başlanmıştır (**136**).

Sosyal tesislerdeki uygulamalar ile çalışanlara sağlanan nitelikli yaşam kalitesi, onların geleceklerine yönelik teminat çabalarıyla da desteklenmektedir. Söz konusu uygulamaların 1800'lü yılların ikinci yarısında olduğu düşünülürse, bu çabaların daha da dikkat çekici olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu amaçla ilgili olarak öncelikle kurumsal bir yapı olarak Amele Tekaüd Sandığı kurulmuştur. Çalışanların maaşlarından kesilen paralarla oluşturulan fon, sandığın en önemli gelir kaynağını oluşturmaktadır (**137**). Sağlanan fonlar sayesinde çalışma süreleri dolan kişilere için maaş ödemesi hedeflenirken, bunun yanı sıra çalışamayacak duruma düşen ihtiyaç sahipleri için de gerekli yardımlar bu yolla yapılmaktadır. Nitekim hastalık ya da kaza nedeniyle işi bırakmak zorunda kalan kişilere gerektiğinde tazminat ödenmekte, ayrıca bu tür nedenlerle işten ayrılanların tümüne ömür boyu maaş ödenmektedir. Yine belgelerden edinilen bilgilere göre, çalışanların ölmesi halinde ölenin ailesine hem tazminat verilmekte hem de maaş da bağlanmaktadır (**138.139.140.141**). Ayrıca çeşitli nedenlerden dolayı hastalananların ve yaralananların hastane masrafları da fabrika tarafından karşılanmaktadır (**142**).

Uygulamalarda da görüldüğü gibi fabrikadaki sosyal güvencenin özellikle dönemsel anlamda önemli ve dikkatli bir biçimde işletildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Fabrika içerisinde örgütsel bağın oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik motivasyonel çalışmalara bakıldığında günümüzdeki birçok aracın o dönemde de kullanıldığı görülmektedir. Uygulamada örgütsel araçlar göreceli olarak önceliğe sahip olmakla birlikte maddi araçlar da farklılaştırılmış biçimlerde kullanılmaktadır (**143**). Örgütsel araçlar içerisinde özellikle başta da vurgulanmış olan ve devletin varlığını ön plana çıkaran nişan, sertifika gibi sembolik özelliğe sahip ödüller önemli bir yer tutmaktadır. Verilen nişanların işin niteliği göz önüne alınarak sınıflandırıldığı ve altın, altın yıldızlı gümüş, pirinç gibi çeşitli madenlerden yapıldığı bilinmektedir. Devletin sembolik anlamını taşıyan ve onur belgesi özelliğine sahip olan bu nişanların başarının farklılığına ya da görevin niteliğine bağlı olarak kullanıldığı da belgelerden anlaşılmaktadır (**144,145,146**). Nişan ya da benzeri araçların kullanımında örgütsel bütünlük ön plana çıkartılmakta ve ancak nişan kullanımında önemli bir düzenleme de dikkat çekmektedir. Yapılan düzenlemeye göre nişan sahibi olan kişiler bunları fabrikadaki çalışmalarını devam ettiği sürece taşıyabilmekte, aksi takdirde yani fabrikadan ayrıldıklarında nişanı geri vermeleri gerekmektedir (**147,148,149,150,151**). Bu düzenleme ve örgütsel bağ anlamında etkili olan tüm araçlar, Avrupalı ve yerli olan her çalışana aynı biçimde uygulanmakta, bir başka

#### Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı

ifade ile birçok konuda olduğu gibi bu konuda da “farklılıklar” önem arz etmemektedir.

Nitekim demir tesviyesini ve makinelerin düzenlenmesi görevini başarıyla yerine getirmiş olan Belçikalı Kırayon ve İngiliz Smith parasal olarak ödüllendirilirken, Smith'e üstün başarılarından dolayı ayrıca nişan da verilmiştir (152).

Diğer taraftan maddi özelliğe sahip görünmekle birlikte, daha çok örgütsel/psikolojik nitelikli olan ve statü kazanımı amaçlayan vergi muafiyeti de örgütsel birliktelik konusunda Hereke Fabrikası'ndaki uygulamalardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Muafiyet uygulamasında Osmanlı tebaasına mensup çalışanlar, çalıştıkları sürece vergi vermemektedir (153). Benzer amaçla uygulanan bir diğer örgütsel/psikolojik araçta askerlikle ilgili olduğu görülmektedir. Buna göre fabrikada çalışanlar, aynı biçimde yani çalıştıkları sürece askerlikten muaf olmaktadır (154). Arşiv bilgilerinde karşılaşılan en ilginç uygulama ise çalışanların izine ayrılarak Hereke' den ayrılmalarında yaşanmaktadır. Buna göre ailelerini görmek ya da farklı bir nedenle iznini başka bir şehirde geçirmek durumunda kalanlara parasal yardım yapılmakta, bunun yanı sıra gittikleri illerin yöneticilerine bu kişilere yardımcı olmaları ve dönüşleri için gerekli imkânları sağlamaları yönünde ilin/beldenin yöneticisine talimat verilmektedir (155,156).

Nişan, askerlikten ve vergiden muafiyet ile izin kolaylığı gibi örgütsel/psikolojik araçlar bir taraftan örgütsel bağı sağlamaya yönelik etkin birer unsur rolü üstlenirken, diğer taraftan iş kaybını engellemek amacıyla da gütmektedir.

Örgütsel/psikolojik araçların yanı sıra maddi araçların da yönetim tarafından çeşitli biçimlerde kullanıldığı görülmektedir. Maddi araçlar, parasal/nakit olduğu gibi yiyecek, giysi vb. gibi aynı nitelikte de olabilmektedir (157,158,159,160). Parasal araçların kapsamı sadece ödülle sınırlı kalmamakta, avans sistemi de işletilerek bu aracın etki alanı genişletilmektedir. Nitekim Fransız Logaran' a ihtiyacı nedeniyle izin ve maaş karşılığında 910 kuruş avans verilmiş, daha sonra bu avans maaşından mahsup edilmiştir (161).

Parasal kaynakların kullanımı konusunda özerk olan fabrika yönetimi, işgören ücretlerinin belirlenmesinde HHŞ ile koordineli bir biçimde çalışmaktadır. İşgörenlerin istikrarlı çalışmasını sağlamada ve mali anlamda kaynak kullanım dengesinin sağlanmasında önemli bir yere sahip olan ücret politikasının da bu bağlamda incelenmesi gerekmektedir.

#### 4.3. Ücret Yönetimi veya “Çalışmanın Karşılığı Nasıl Ödenir?”

Daha önceki konularda da belirtildiği üzere Hereke Fabrikası'ndaki yerli ve yabancı işçiler arasındaki en önemli farkın ücretten kaynaklandığı görülmektedir. Ancak ücretin hangi ücret sistemleri çerçevesinde belirlendiğini bilmekte yarar olacaktır. Fabrika çalışanlarının aldıkları ücret ve uygulanan sisteme yönelik yapılan araştırmalarda;

- Günlük ücret,
- Aylık maaş ,
- Parça başına ücret,
- Takım birim ücret sistemlerinin tercih edildiği görülmektedir.

İlk üç sistem tarihsel deneyime bağlı ve doğal bir biçimde kullanılırken, son sistem ağırlıklı olarak makine tezgahları ile benzer teçhizatı kurmak üzere anlaşılan ve Avrupa'dan gelen ekiplere uygulanmaktadır. Memurlar ve usta/ustabaşılar ise aylık ücretten yararlanmakta, günlük ücretlendirme ise işçiler için geçerlilik arz etmektedir.

Aşağıda görülen tablolar ücret dağılımı, yönetimi ve süreleri hakkında bilgi vermektedir:

**Memurin, Avrupa Ustaları, Saramatçıyan Maaşları ile Amele Ücretleri  
Toplam Personel Harcaması ile Bazılarının Çalışma Süreleri v.s.  
Memurin maaşı (11 kişi)**

1.	Karabet	750
2.	Hafriyatçı Karabet	600
3.	Yazıcı Bedros	750
4.	Anbarcı Bu(o)zanis	300
5.	Anbarcı Kırkor	300
6.	Bükümcü ve Papaz Kırkor	300
7.	İmam Hüseyin Efendi	150
8.	Zaptiye Kasım	225
9.	Zaptiye Tahir	200
10.	Zaptiye Hüseyin	200
11.	Zaptiye Osman	150=3.925 krş.X12= 47.100 krş.

**Avrupa Ustalarının Maaşı**

12.	Silindirici Galyot	1.432
13.	Kemha ve Kurdelaçı Sabo mea karısı	1.075
14.	Feraş ustası Şişte Kecari(?)	650
15.	Resimci İbşik (?)	780
16.	Kemhacı Josef Dizer(?)	390
17.	Kadifeci (ismi yok)	375
18.	Taharcı Madam Şik	520
19.	Dolabacı Elizabeth Klariz	520
20.	Dolabacı Madam Kılariz	325
21.	Taharcı Esla(?) Kılariz	190
22.	İpekçi Madam Jiri	325
23.	Çarhçı Makinisti	780
24.	Çarhçı Makinisti Sizat (?)	650

8.012x 12= 96.144 krş.

**Saramatçıyan Maaşı**

25.	Makinist Serkis	600
26.	Dikici Artin	180
27.	Hamakçı Ohannes	300
28.	Çıkırıkçı Ohannes	425

Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı

29. Silimci Hristo 450  
30. Demirci İsidor 350  
2.305x12=27.660 krş.

Çarşı'daki dükkandaki memur (2) maaşı=10.200 krş.(850x12 aylık)

**Tablo 2.** Amele Ücretleri ve Çalışma Bölümleri

Çalıştığı Bölüm	Nefer Sayısı	Aylık Ücret
Resimciyan	3	660
Boyacıyan	4	1.000
Masuracıyan	3	340
Kurdelacıyan	1=11	200=2.200x12=26.400
Dolabcıyan	1	433
Kemhacıyan	25=26	2.918=3.351x10=33.510
Resim Okuducu	4	840
Silindirci	2=6	300=1.140x5=5.700
İplikçiyan	18	1.446x8=11.568
Taharcıyan	2	420x7=2.940
Tarakçıyan	2	500x4=2.000
Kemhacı	10'u 2 ay	2.100x2=4.200
“	10'u 1 ay	1.600
Yekün	85	87.918 kuruş

**Kaynak:** B.O.A. H.H. D.258/3b

Yukarıda belirtilmiş olan aylık ve günlük ücret yöntemlerinin yanı sıra kimi çalışanlar için parça başı ücret sistemi uygulanmaktadır. Nitekim 1867-1871 tarihleri arasında Huanis isimli çalışana yaptığı imalata göre ücret verildiği ve: 13 Eylül/12. Aralık 1868' de 4200, 13 Mart/ 11 Eylül 1869' da 7290 ve 13 Mart/ 12 Eylül 1870' de ise 7200 kuruş ödendiği görülmektedir (**162**).

Takım birim ücretle sistemi ile ilgili olarak da bir çok örnek bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de Josef Nikeri ve 27 çalışanın oluşturduğu takıma yapılan ödemede görülmektedir. Avrupa'dan alınan perdaht ve meşdud çarkların montajı ile görevlendirilen Nikeri ve çalışma arkadaşlarına 8 ay boyunca yaptıkları çalışmaların karşılığında toplam 359.000 kuruş ödenmiştir. Bu ödemenin 89.000 kuruşunun ise yol masraflarını karşılamak amacı ile yapıldığı kayıtlarda yer almaktadır (**163**).

Ücretlendirme ile ilgili olarak özellikle zamana dayalı ücret uygulamalarında, işi bilmelerinden ve daha yüksek yarar beklentisinden dolayı (yapılan anlaşmalara da bağlı olarak) Avrupalı işçi ve ustalara daha yüksek ödeme yapıldığı dikkat çekmektedir. Buna karşılık maaşla çalışan yerli usta ve memurlar ile işçilere, yaptıkları işin niteliğine bağlı olarak ücret ödenmektedir. Amelenin günlük ücreti 3-5 kuruş arasında değişirken, ustalara yaptıkları işin niteliğine göre ücret ödenmektedir (**164,165**).

Örneklerden de belirtildiği üzere yerli-yabancı çalışanlara verilen ücretlerin dışında “farklılıkların” sistemin uygulanmasında da görüldüğü üzere ücretlendirme sürecinde de korunduğu ve iş niteliğinin esas alındığı görülmektedir.

### Sonuç

Hereke Fabrikası özelinde yönetim ve örgütlenme sürecine bağlı olarak yapılan çalışmalar, günümüz yönetim anlayışına dair dikkat çekici bir takım uygulama örneklerini kapsamaktadır. Öte yandan kendi dönemine bağlı olarak incelendiğinde de; yönetsel anlamda benimsenen anlayışın ve kullanılan bir takım araçların 1800 yılların ikinci yarısında sistematik olarak kullanıldığını görmek, Taylor, Fayol gibi 1900'lü yılların başında yönetim kuramını bilimsel biçimde ele alarak düzenleyenlerin değerlendirilmesi açısından da önemsenerek bazı verileri içermektedir. Yapılan çalışmanın sanayileşme sürecindeki Osmanlıyı değerlendirmede de tarih, sosyoloji ve diğer disiplinler açısından da, sunulan bulgular bağlamında katkı sağlaması olasıdır. Çalışmanın ortaya koyduğu bu bulgular yönetsel bağlamda değerlendirildiğinde ulaşılan sonuçları aşağıdaki biçimde değerlendirmek mümkündür:

- 1- Sanayileşme sürecinin öngördüğü üretim biçimine bağlı olarak üretimin biçiminin de farklılaştığı görülmektedir. Sipariş üretimin yanı sıra seri üretimin benimsenmesi ürün tipinde farklılaşmanın yanı sıra, ürünün markalaşma çabalarını da beraberinde getirmektedir. Sergi, fuar gibi pazara dönük çabalarda, kalite güvence ve tescilin gösterge olarak kullanılması, günümüzde kullanılan dağıtım kanallarının ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması sürecin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Nitekim üretim düzenlenmesi ile iç ve dış pazarlamada uygulanan pazarlama anlayışında fiyatlandırma stratejisinin kullanılarak ürünlerin maliyet odaklı hesaplanması modern anlamdaki işletmecilik anlayışının belirtileri olarak ortaya çıkmaktadır. Üretim hattının düzenlenmesi ve üretim sisteminin gerekleri doğrultusunda enerji kaynaklarının kullanılması bu görüşün güçlenmesini sağlamaktadır
- 2- İstihdam politikası ya da işgücü planlaması açısından değerlendirildiğinde, iki boyutun ön plana çıktığı görülmektedir. İlk olarak dönemin koşullarından kaynaklanan nitelikli çalışan bulma sorunu yabancılar (ecnebler) ile giderilmek istense de, beklenen verim elde edilmediğinden onların yerine fabrikanın kendi çalışanları eğitim yoluyla geliştirilerek istihdam edilmeye çalışılmıştır. Buna karşılık düşük nitelikli ve nitelsiz elemanların çalıştırılmasında müslim ve gayri müslim (özellikle bayan çalışanlar gayri Müslimlerden oluşmaktadır) tebaanın istihdam edildiği görülmektedir. İstihdamın sürekliliği için uygulanan motivasyonel uygulamalar ve örgütsel bağlılığı artırmaya dönük çalışmalar işgücünde zaman zaman ortaya çıkan dalgalanmaların giderilmesi yönünde önemli katkılar sağlamıştır. Sanayileşme süreci ve fabrikalaşma çabaları bağlamında değerlendirildiğinde dönemseller koşulların bu tür sorunlara yol açmasının doğal olduğunu söylemek ise yanlış olmayacaktır.
- 3- Hereke Fabrikası'nın yönetim anlayışı ve bu anlayışı ortaya koyan yönetim organları ile örgütlenme sürecine bakıldığında; biçimsel olarak HHS'ye bağlı olarak görülse de, bunun yürütme ya da diğer yönetim fonksiyonları bağlamında etkin bir bağ olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan yetkinlikleri göz önüne alınarak oluşturulmuş Fabrikayı

#### Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı

Hümayun, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarını yürüten bir üst kurul konumunda bulunmaktadır. Nitekim fonksiyonel yapıya sahip örgütlenme biçimi incelendiğinde, yönetim ve icra kurulu niteliğindeki organların, işletmedeki yöneticilerden oluştuğu ve yürütme ile denetlemeyi bu kurulun yaptığı görülmektedir. Ancak bu kurulun otokratik bir tarz yerine katılımcılığı öngördüğü ve bunun yukarıdan aşağıya doğru belirlenen bir yöntem olarak benimsendiği görülmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları yetkiler, planlama sürecinin işleyişi, yürütmede ortaya konulan yönetim biçimi tümüyle âdemi merkezîyetçilik içermese de önemli sayılabilecek bir katılımcılık anlayışının kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Bu da beraberinde yetki ve sorumluluk denkliği bağlamında yetki devrinin işletildiğini göstermektedir. Günümüz yönetim anlayışı açısından doğal ve beklenen bir tavır olarak kabul edilse de, bu anlayışın 1916 yılında Fayol tarafından temel bir yönetim ilkesi olarak kaleme alındığı hatırlanacak olursa dönemsel bir değerlendirme içerisinde uygulamanın neden dikkat çekmesi ve önemsenmesi gerektiği daha açık bir biçimde ortaya çıkacaktır.

- 4- Motivasyonel çalışmalar ve örgütsel bağlılığı sağlamadaki uygulamalar da dönemsel açıdan değerlendirildiğinde aynı şekilde dikkat çekmektedir. Çalışanlardan yola çıkarak örgüt yapısı incelendiğinde, toplumsal profil çok kültürlülük bağlamında örgütte de kendisini göstermektedir. Böyle bir yapının motive edilmesinde Devlet i Aliye'nin varlığı/kimliği bir üst bilinç ve öncel bir faktör olarak kullanılmakla birlikte, bağlılığı sağlayacağı ve arttıracığı öngörülebilir/kullanılabilir bir takım motivasyonel araçlarında dönemsel bağlamda ilgi çekici bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Nitekim fiziki yapıya ilişkin düzenlemelere bakıldığında, gösterilen özenin üretim yeri ile sınırlı kalmadığı ve sosyal sermaye faktörünü hem kalıcı kılacak hem de motive edecek düzenlemeler içerdiği görülmektedir. Özellikle yaşam alanlarının yapılandırılmasında çalışanların farklılığı dikkate alınmış ve dönemin gerektirdiği olası ihtiyaçlar giderebilecek mekânların bulunmasına özen gösterilmiştir. Fiziki yapılanmanın yanı sıra sosyal güvenlik çalışmaları da sürece önemli katkı sağlayacak niteliktedir. Hastalık, sakatlık vb. zorunlulukların yanı sıra çalışma süresinin dikkate alınarak geleceğe dönük emeklilik sürecinin işletilmesi önemli bir etken olarak dikkat çekerken, izin sürecinde sağlanan kolaylıklar, rotasyon uygulamaları, performans dayalı terfi sistemi, eğitim çalışmaları gibi birçok araç motivasyonel sürecin işlevselleştirilmesinde kullanılmıştır. Bağlılık ve isteklendirme kavramları çerçevesinde parasal araçların yanı sıra örgütsel araçların da kullanıldığı, ödül sisteminde eşitliğin temel ilke olarak alındığı, nişan gibi üst bilicinin takdirini belirten belgelerin örgütsel araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Günümüzdeki işletmeler ve özellikle de ulus ötesi yatırım yapan, çok uluslu niteliğe sahip işletmeler dikkate alındığında bu uygulamaların önemli birer bulgu olarak değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Özellikle çok kültürlülük/farklılık bağlamında üst bilinç ya

da yönetsel bir değer oluşturulmasına ilişkin ilk örneklerin Hereke’de uygulandığını söylemek bu bağlamda yanlış olmayacaktır.

- 5- Çalışmada ücret yönetiminde kullanılan teknikler ve sistemler incelendiğinde ise dönemin özelliklerine uygun parça başına ücret, takım birim ücret sistemi (taşeronluk), günlük ücret gibi uygulamaların yanı sıra aylık ücret gibi farklı uygulamaların da gerçekleştiği görülmektedir. Ücretlendirme politikalarında iş değerlendirmesinin önemsendiği ve istihdam kısıtlarına karşın özellikle nitelikli çalışanlar bağlamında “işe uygun adam” ve “işe uygun ücretlendirme” ilkelerinin benimsendiği dikkat çekmektedir.

Bütün bu değerlendirmeler yönetim ve örgütlenme bağlamında modern ve hatta post modern uygulamalara dönük dikkat çekici bulgular ortaya koyarken, çalışmanın doğrudan amacı olmamakla birlikte sanayileşme sürecinde sosyolojik anlamda bir dizi çıkarımın yapılmasına da kaynaklık sağlayacağı öngörülmektedir.

#### **Kaynaklar**

- (1) Frederick W. TAYLOR, The Principles of Scientific Management, W.W.Norton&Company, New York-1967, s.1-5.
- (2) Henry FAYOL, Genel ve Endüstriyel Yönetim, (Çev.M.Asım ÇALIKOĞLU), Adres Yayınları, Ankara-2005,s.135.
- (3) John J. WILD, International Business, McGraw Hill-Sidney-2000, s.216.
- (4) Andrew HARRISON, International Business Enterprises, Pilman, London-2000, s. 87.
- (5) Helen DERESKY, International Management, Prentice-Hall, New York-2000, s.181.
- (6) Kemalettin APAK, Cevdet AYDINELLİ, Mehmet AKIN, Türkiye’ de Devlet Sanayi ve Maadin İşletmeleri, Selüloz Basımevi, İzmit-1952,s.177.
- (7) Türk Ansiklopedisi, MEB, C.19, Ankara-1971, s.179-180,
- (8) Edward C. CLARK, “Osmanlı Sanayi Devrimi”, Osmanlı ve Batı Teknolojisi-Yeni Araştırmalar, Yeni Görüşler, Yay. Haz. Ekmeleddin İHSANOĞLU, İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayını, İstanbul-1992, s.45-46.
- (9) Sümerbank Hereke Yünlü ve Halı Dokuma Sanayii Müessesesi 1949 Yılı Raporu, Tarihçe Kısmı, s.1
- (10) B.O.A. H.H.D. 69/7a.
- (11) B.O.A. H.H.D. 69/7a.,
- (12) B.O.A. H.H.D. 69/12a.
- (13) Edward C. CLARK, The Emergence of Textile Manufacturin Entrepreneurs in Turkey-1880-1968, Princeton University, 1969, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.40,
- (14) B.O.A. H.H.D. 69/11a-b,
- (15) B.O.A. H.H.D. 69/4a.
- (16) Önder Küçükerman, Anadolu’nun Geleneksel Halı ve Dokuma Sanatı İçinde Hereke Fabrikası-Saray’ dan Hereke’ ye Giden Yol, Sümerbank, 1.Baskı, İstanbul-1987, s.47;



Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı

- (17) Kemalettin APAK, Cevdet AYDINELLİ, Mehmet AKIN, a.g.e, s.177;
- (18) Türk Ansiklopedisi, MEB, C.19, Ankara-1971, s.179-180,
- (19) Edward C. CLARK, "Osmanlı Sanayi Devrimi", a.g.e, s.45-46.
- (20) Sümerbank Hereke Yünlü ve Halı Dokuma Sanayii Müessesesi 1849 Yılı Raporu, Tarihçe Kısmı, s.1
- (21) Edward C. CLARK, a.g.e, s.45-46.,
- (22) Yavuz Cezar, Osmanlı Maliyesinde Bunalım ve Değişme, XVIII. yy. dan Tanzimata Mali Tarih, İstanbul-1986, s.98.
- (23) B.O.A. H.H.D. 256/2b (12.Ca.1262-10.Mayıs.1846),
- (24) B.O.A. H.H.D. 69/9la (23.R.1263-10.Nisan.1847),
- (25) B.O.A. H.H.D. 568 (13. Mart.1269-25.Mart.1863),
- (26) B.O.A. H.H.D. 258/2a-b, 3a-b. (18.Z.1262-7.Aralık.1846),
- (27) B.O.A. H.H.D. 255/4 ve 9.,
- (28) B.O.A. H.H.D. 255/13 (11C 1263-27.Mayıs.1847),
- (29) B.O.A. H.H.D. 255/15 ( 27.B.1263-11.Temmuz.1847),
- (30) B.O.A. H.H.D. 69/1a.
- (31) Tevfik GÜRAN, Tanzimat Döneminde Osmanlı Maliyesi: Bütçeler ve Hazine Hesapları (1841-1861), A.K.T.D.Y.K., TTK. Yayınları, Ankara-1989, s.247,
- (32) B.O.A. H.H.D. 86/11b (Mart-Mayıs 1284-1868)
- (33) B.O.A. H.H.D. 69/15b ( 1.Kanun-i. Evvel 1261- 30.Eylül. 1262- 13.Aralık.1845-12.Ekim.1847),
- (34) B.O.A. H.H.D. 255/12 (23.Ra.1263-11.Mart.1847),
- (35) B.O.A. H.H.D.86/10b (3.Ra.1282/13.Temmuz.1281-20.Haziran.1865),
- (36) B.O.A. Yıldız Mtv. 181/10,
- (37) B.O.A. Yıldız Mtv. 244/22,
- (38) Önder Küçükerman, a.g.e., s.51,
- (39) B.O.A. Yıldız Mtv. 298/96,
- (40) B.O.A. Yıldız Mtv. 313/55,
- (41) B.O.A. H.H.D. 563/91a (1852/53).
- (42) B.O.A. H.H.D. 69/8a (13. Ra.1262-25.Ocak.1846).
- (44) B.O.A. H.H.D. 15/62 (22.Za.1301-18.Eylül.1884),
- (43) Rıfat Önsoy, "Osmanlı İmparatorluğu'nun Katıldığı İlk Uluslararası Sergiler ve Sergi-I Umumi-I Osmanî -1863 İstanbul Sergisi-", Belleten, C.LXVII, Sayı. 185, s.200,202.,
- (45) Emre DÖLEN, Tekstil Tarihi,-Dünya'da ve Türkiye' de Tekstil Teknolojisinin ve Sanayinin Tarihsel Gelişimi, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul-1992, s. 415
- (46) Önder Küçükerman.43
- (47) Önder Küçükerman, a.g.e., s.49,
- (48) Türk Ansiklopesi, Hereke Maddesi, C.19,s.180
- (49) B.O.A. Yıldız Mtv. 2/12 ve 2/18
- (50) B.O.A. Yıldız Mtv. 2/12 ve 2/18,
- (51) B.O.A. Yıldız Mtv. 15/69 (1. Z.1301-27.Ekim.1884),,
- (52) B.O.A. H.H.D. 579/4b

- (53)B.O.A. H.H.D. 579/4b.  
(54)B.O.A. H.H.D. 579/4a ,  
(55)B.O.A. H.H.D. 256/7b (28. Ra.1263–17.Mart.1847),  
(56)B.O.A. H.H.D. 313/55 (28. 1.Ra.1326–10.Teşrin-i Sani.1324/22.Ekim.1908).  
(57)B.O.A. H.H.D. 608/105,  
(58) B.O.A. H.H.D. 255/35 (Gurre-i Ca 1265–25.Mart.1848).  
(59)B.O.A. H.H.D. 256/1b,  
(60)B.O.A. H.H.D. 563/18b, 19a.,  
(61)B.O.A. H.H.D. 86/8b.,  
(62)B.O.A. H.H.D. 86/8a (26. S.1282/6.Temmuz.1281-18.Temmuz.1865).,  
(63)B.O.A. H.H.D. 86/9-10ab  
(64)B.O.A. H.H.D. 263/1-4.,  
(65)B.O.A. H.H.D. 263/4,  
(66)B.O.A. H.H.D. 86/10b (3. Ra.1282/25.Temmuz.1865).,  
(67)B.O.A. H.H.D. 601/98  
(68)Türk Ansiklopedisi, MEB, C.19, s.179–180  
(69)B.O.A. H.H.D. 127/1a (22. Kanunu-i Sani.1264-3.Şubat.1849).,  
(70) B.O.A. H.H.D. 128  
(71)B.O.A Yıldız Mtv. 2/12 ve 2/18 ‘ deki Fabrika Nizamnamesi “Sandık Emaneti” kısmı md.11–12.  
(72)B.O.A. H.H.D. 265/1b (2. Mart.1892–18.S.93-15.Mart.1876);  
(73)B.O.A. Yıldız Mtv. 2/12 ve 2/18) ,  
(74)Salname-i Devlet-i Aliye-i Osmaniyye, s.144,  
(75)Salname-i Devlet-i Aliye-i Osmaniyye, s.150–153  
(76)Salname-i Devlet-i Aliye-i Osmaniyye, s.144,  
(77)Salname-i Devlet-i Aliye-i Osmaniyye, s.150–153  
(78)B.O.A. H.H.D. 255/32 (11. M.1265–15.Kasım.1848),  
(79)B.O.A. H.H.D. 65/10-11 (15. R.1264-21.Mart.1848),  
(80)B.O.A Yıldız Mtv. 2/12 ve 2/18 ‘ deki Fabrika Nizamnamesi “Sandık Emaneti” kısmı md.11-12.  
(81)B.O.A. H.H.D. 265/1b (2. Mart.1892–18.S.93–15.Mart.1876);  
(82)B.O.A. Yıldız Mtv. 2/12 ve 2/18  
(83)B.O.A. H.H.D. 127/1a (22. Kanunu-i Sani.1264-3.Şubat.1849).,  
(84)B.O.A. H.H.D. 128  
(85)B.O.A. H.H.D. 65/8.,  
(86)B.O.A. H.H.D. 255/40 (15. Ra.1266-29.Ocak.1850).,  
(87)B.O.A. Yıldız Mtv. , 15/62, (22. Za.1301-18.Eylül.1884).,  
(88)B.O.A. H.H.D. 65/8  
(89)B.O.A. H.H.D. 255/39 (17. L.1265-29.Ağustos.1849).,  
(90)B.O.A. H.H.D. 255/30 (17. R.1266-2.Mart.1850).,  
(91)B.O.A. Yıldız Mtv. 232/30, (6. R.1320-10.Haziran.1902).,  
(92)B.O.A. H.H.D. 65/9 (11. C.1263-27.Mayıs.1847).,  
(93)B.O.A. H.H.D. 563 (1268.Temmuz-1852).,  
(94)B.O.A. H.H.D. 255/40 (15. Ra.1266-29.Ocak.1850).,

Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası'nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı

- (95)B.O.V. Yıldız Mtv., 15/7 ve 15/21, 24 Mayıs 1884  
(96)B.O.A. H.H.D. 65/9 (11. C.1263-23.Haziran.1847).  
(97)B.O.A. H.H.D. 86/8b  
(98)B.O.A. H.H.D. 69/10a (12. S.1262-9.Şubat.1846).,  
(99)B.O.A. H.H.D. 255/10 (25. Safer.1263-12.Şubat.1847).,  
(100)Charles Issawi, The Economic History of Turkey, 1800–1914, Universty of Chicago Pres, 1980, s.313  
(101)B.O.A. H.H.D. 258/3b (1263/1846-47).,  
(102)B.O.A. H.H.D. 568 (1269/1853-54).,  
(103)B.O.A. H.H.D. 86/8b (26. S.1281-18.Temmuz.1865).,  
(104)B.O.A. H.H.D. 568 (1269/1853-54).,  
(105)B.O.A. H.H.D. 232/30, ( 6. R.1320-10.Haziran.1902).,  
(106)B.O.A. H.H.D. 568 (1269/1853-54).,  
(107)B.O.A. Yıldız Mtv., 79/40 , 6.Z.1301/9.Haziran.1309,1893  
(108)B.O.A. A.M.K.T., M.M.  
(109)B.O.A. H.H.D. 86/8b (26. S.1281-18.Temmuz.1865).,  
(110)B.O.A. H.H.D. 258/3b (1263/1846-47).,  
(111)B.O.A. Yıldız Mtv., 15/62 ( 22.Za.1301/17.Eylül.1884)  
(112)B.O.A. H.H.D., 255/5 ( 8.B.1262/2.Temmuz.1846)  
(113)B.O.A. H.H.D., 256/2b ( 13.Ra.1262/10.Nisan.1846)  
(114)B.O.A. H.H.D., 258/3b (1847)  
(115)B.O.A. H.H.D., 255/33 ( Gurre-i Ca.1265/25.Mart.1849)  
(116)B.O.A. H.H.D., 258/3b (1847)  
(117)B.O.A. H.H.D., 255/33 ( Gurre-i Ca.1265/25.Mart.1849)  
(118)B.O.A. H.H.D., 255/7 ( 25.Ra..1265/20.Mart.1849)  
(119)Hereke Tamirat ve Hereke' ye bağlı işletmelerin icar gelirleri  
(120)B.O.A. H.H.D., 568 ( 1268 Mart-Şubat-13 Mart.1852/12.Şubat.1853)  
(121)B.O.A. H.H.D., 86/1ab,2a (1.Şubat.1279-16.N.1280/24.Şubat.1864)  
(122)B.O.A. H.H.D., 568 (1268 Mart-Şubat-13.Mart.1852/12.Şubat.1853)  
(123)B.O.A. H.H.D., 86/1ab,2a (15.Haziran.1280-22.M.1281/27.Haziran.1864)  
(124)B.O.A. H.H.D., 86/1ab,2a (16.S.1282-29.Haziran.1281/11.Temmuz.1865)  
(125)B.O.A. Yıldız Mtv., 7/74,2a (4.Z.1298/22.Ekim.1881)  
(126)B.O.A. İrade Hususi No:79 (15.Ca.1323-5.Temmuz.1321/19.Temmuz.1905)  
(127)B.O.A.Yıldız Mtv., 294/147 (Selh.Z.1324-31.Kanun-i Sani 1322/13.Şubat.1907)  
(128)B.O.A. H.H.D., 568 ( 1268 Mart-Şubat-13 Mart.1852/12.Şubat.1853)  
(129)B.O.A. H.H.D., 579/4ab ( 1273 Teşrin-i Evvel-Şubat 13 Eylül./12.Mart.1857)  
(130)B.O.A. H.H.D., 608/92-93 (1 Mart-Temmuz 90-13 Mart./12.Temmuz. 1872)  
(131)B.O.A.H.H.D.,608/110 ( 87. Eylül - 88. Kasım/13. Haziran. 1871/12. Ağustos. 1872)

- (132)B.O.A. Yıldız Mtv., 15/62 (22.Za.1301/17.Eylül.1884)  
(133)B.O.A. Yıldız Mtv., 286/67 (11.S.1325 /13.Mart.1323-26.Mart.1907)  
(134)B.O.A. Yıldız Mtv., 244/22 (18.S.1321-3.Mayıs.1319/16.Mayıs.1903)  
(135)B.O.A. Yıldız Mtv., 312/104 (14.C.1326/30.Haziran.1324-13.Temmuz.1908)  
(136)B.O.A. H.H.D., 568 ( 1268 Mart-Şubat-13 Mart.1852/12.Şubat.1853)  
(137)Ahmet KAL'A, "Tanzimat Öncesi ve Sonrasında İktisadi Manzara", 150.Yılında Tanzimat, Açık Oturumlar Dizisi 7, Aydınlar Ocağı Yayınları, İstanbul-1990,25-28  
(138)B.O.A. H.H.D., 255/40 ( 15 Ra.1266-29.Ocak.1850)  
(139)B.O.A. Yıldız Mtv., 307/79 (6.S.1326/ 26.Şubat.1323-13.Mart.1907)  
(140)B.O.A. H.H.D., 86/2b (13 Ağustos.1280-22.Ra.1281/25.Ağustos.1864)  
(141)B.O.A. H.H.D., 255/23 (16 Ca.1263 /29.Mayıs.1847)  
(142)B.O.A. H.H.D., 563/94b ( 1268/1852-53)  
(143)B.O.A. H.H.D., 258/3b ( 1263/1846-47)  
(144)B.O.A. H.H.D., 255/35 ( Gurre-i Ca 1265-25. Mart.1849)  
(145)B.O.A.İradeler Dahiliye No:10733., 255/35 ( Gurre-i Ca 65-24. Nisan.1849)  
(146)B.O.A. H.H.D., 255/38 (11.B. 1265-3.Haziran.1849)  
(147)B.O.A. H.H.D., 255/35 ( Gurre-i Ca 1265-25. Mart.1849)  
(148)B.O.A.İradeler Dahiliye No:10733., 255/35 ( Gurre-i Ca 65-24. Nisan.1849)  
(149)B.O.A. H.H.D., 255/38 (11.B. 1265-3.Haziran.1849)  
(150)B.O.A.İradeler Dahiliye No:10733., ( Gurre-i Ca 65-24. Nisan.1849)  
(151)B.O.A. H.H.D., 255/38 (11.B. 1265-3.Haziran.1849)  
(152)B.O.A. H.H.D., 256/7a (25.S. 1263-12.Şubat.1847)  
(153)B.O.A. H.H.D., 65/21 (7.I. 1263-12.Şubat.1847)  
(154)B.O.A. H.H.D., 255/41 (9.L. 1266-20.Ağustos.1850)  
(155)B.O.A. H.H.D., 86/2b (13.Ağustos. 1280-22.Ra.1281/25.Ağustos.1864)  
(156)B.O.A. H.H.D., 255/23 (16.Ca. 1263-29.Mayıs.1847)  
(157)B.O.A. H.H.D., 256/7a (25.S. 1263-12.Şubat.1847)  
(158)B.O.A. H.H.D., 258/3b ( 1263/1846-47)  
(159)B.O.A. H.H.D., 570/1b (1271/1855-1856)  
(160)B.O.A. H.H.D., 589/94a (14.Z. 1280-16.Eylül.1279/ 28.Eylül.1863)  
(161)B.O.A. H.H.D., 589/92a (28.Ca. 1278–31.Aralık.1861)  
(162)B.O.A. H.H.D., 601/94-95-96  
(163)B.O.A. H.H.D., 258/1a-b, 2a (Mart-Şubat 1264/1848-49)  
(164)B.O.A. H.H.D., 65/22  
(165)Tevfik Güran, a.g.e., 249