

OSMANLI'DA KADIN MEMURELER İÇİN MOTİVASYON UYGULAMALARI: BANK-I OSMANİ-İ ŞAHANE, DERSAADET TELEFON ANONİM ŞİRKETİ OSMANİYESİ VE KADIN BİRİNCİ İŞÇİ TABURU ÜZERİNE BİR İNCELEME*

Hatice BAYSALⁱ

Özet

Osmanlı'da kadınların memur olarak istihdamı, toplum yapısı ve toplumsal algı dikkate alarak değerlendirilmektedir. Toplumdaki kadın algısı, Tanzimat'a kadar kadınların memur olarak görev almalarına fırsat tanımamıştır. Kadınların memur olarak görev almaları ancak son dönemde mümkün olabilmiştir. Bu dönemde dünyadaki kadın hareketlerinden Osmanlı kadınları da etkilenmiş; dönemin yazılı basınında özellikle kadınlara yönelik yayım yapan dergi ve gazetelerin desteği ve önderliği ile kadınların, eğitim başta olmak üzere çalışma hayatına katılım, sosyal hayata katılım, siyasi haklar gibi alanlardaki talebi dile getirilmiştir. Eğitim alanındaki düzenlemelerle birlikte kızların eğitimi için kadın öğretmen ihtiyacının ortaya çıkmasıyla kadınlar öğretmen olarak; sağlık alanındaki ihtiyaç doğrultusunda da ebe ve hemşire olarak çalışma hayatına adımlarını atmışlardır. Osmanlı kadınları I. Dünya Savaşı yıllarında erkeklerin askerlik hizmeti nedeniyle boş bıraktıkları kadroları doldurmaya başlamışlar, Bank-ı Osmani-i Şahane, Dersaadet Telefon Anonim Şirketi Osmaniyesi, Maliye Nezareti'nde çalışma hayatına dahil olmuşlardır. Osmanlı kadınlarından Müslüman olanlar için bu alanlarda çalışma hayatına dahil olmak biraz daha zor olmuştur.

Kadınların birtakım mücadeleler sonucu katıldıkları bu çalışma ortam ve şartlarının nasıl olduğu yani kadın memurelere yönelik motivasyon uygulamalarının neler olduğu sorusundan hareketle Osmanlı'da yabancıların kurdukları ve işlettikleri Osmanlı Bankası ve Telefon Şirketi ile Birinci Orduyu Hümayun yönetimindeki Kadın Birinci İşçi Taburu'ndaki uygulamalar motivasyon odaklı bir yaklaşımla incelenmiştir. Araştırmada buradaki kadın memurelerin çalışma koşulları, çalışma şartları ve ücretleri ile ilgili ayrıntılı bilgilerin yer aldığı yayımlar üzerine betimsel nitelikli bir değerlendirme yapılmıştır. Motivasyon uygulamaları ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır. Kadın memureler için öğle

* Bu araştırma, 21-23 Ekim 2017 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda 22 Ekim 2017 tarihinde sözlü bildiri olarak sunulmuş olup bildiri kitapçığında özet metin olarak yer almaktadır.

ⁱ Yrd. Doç. Dr., SDÜ İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, haticebaysal@sdu.edu.tr

yemeği, ara dinlenmeler, ücretli izinler, prim, giyim yardımı, çocuklarına yönelik yardımlar gibi motivasyon araçlarının varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Osmanlı Kadın Memureleri, insan yönetimi, Bank-I Osmani-İ Şahane, Dersaadet Telefon Anonim Şirketi Osmaniyesi.

MOTIVATIONAL APPLICATIONS FOR FEMALE CIVIL SERVANTS IN THE OTTOMAN STATE: A STUDY ON THE OTTOMAN BANK, THE OTTOMAN TELEPHONE CORPORATION OF İSTANBUL AND THE FIRST BATTALION OF WOMAN WORKERS

Abstract

The employment of women as civil servants in the Ottoman Period is evaluated by considering the social structure and social perception. The perception of women in the society did not give an opportunity for women to be employed as civil servants until the Reforms (Tanzimat). It was only in the late periods of the Ottoman that women were appointed as civil servants. Ottoman women were also influenced by the women movements in the world at the time and the demands of women for political rights, education and active participation in working life and social life found voice in the press especially in the written media intended for women. With the regulations in education, women began to work as teachers, nurses etc. because a need emerged for female teachers and nurses in order to train female students. During the World War the First, Ottoman women bridged the gap in the state offices that emerged because of male employees who had to be recruited as soldiers and began to be employed in the Ottoman Bank, The Ottoman Telephone Corporation of İstanbul and Ministry of Finance. It was a bit more difficult for muslim women to be involved in active working life than non-muslim ones.

The working environment of the female employees, in which they were able to participate after long struggles, in other words the motivational practices intended for female employees, was studied; therefore, the practices in the Ottoman Bank and The Ottoman Telephone Corporation of İstanbul, which were established and operated by foreigners and The First Battallion of Women Workers within the Army were studied through a motivation-oriented approach. A descriptive analysis was conducted on the publications which contained detailed information about the working conditions and wages of women employees in these companies. Motivational practices were discussed under three category such as psycho-social, administrative and economic. It was determined that women employees had rights such as lunch time breaks, rest breaks, paid vacation, bonuses, clothing aid and child support.

Keywords: *Motivation, Ottoman Female Civil Servants, People Management, Ottoman Bank, The Ottoman Telephone Corporation of İstanbul.*

GİRİŞ

Dünyada, Sanayi Devrimi ile birlikte pek çok alanda köklü değişim ve dönüşümler yaşanırken, Osmanlı Devleti'nde de Tanzimat'la başlayıp Meşrutiyet'le devam eden sanayileşme girişimleri ve bu çerçevede yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girdiği görülmektedir. Bu araştırmanın konusunu, böyle bir dönemde yürütülen çabalar sonucu çalışma hayatına adım atan Osmanlı kadınlarının karşılaştıkları yönetim anlayışını, işe yönelik şevk ve gayreti artırmaya dönük kullanılan araçlar bağlamında değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Araştırma, günümüz motivasyon anlayışı açısından kategorize edilen araçlara ilişkin bulguların, ikincil verilerle sınırlı olarak hem dönemin motivasyon, hem de döneme ilişkin “memureler” bazında yönetim anlayışına yönelik ipuçları sunmaktadır.

Bu bağlamda ilk olarak ilgili dönemin dünyadaki görünümüne bakmak gerekmektedir. 18. ve 19. yüzyıllar, yeni buluşların etkisi ve Batı'da yaşanan Sanayi Devrimi'yle birlikte dünyanın pek çok ülkesinde üretim düzeninin değişim ve dönüşüm geçirdiği bir dönemdir (Robbins vd, 2013: 22). Avrupa sanayisinde makineleşme ve fabrikalaşma başta olmak üzere çalışma hızının köklü biçimde dönüştüğü bu dönemde, giderek daha fazla sermayeye ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Quataert, 2008: 733). 19. yüzyılın ikinci çeyreğine gelindiğinde ise düşük maliyetle büyük miktarda mal üreten ekonomiler olarak İngiltere ve Batı Avrupa'nın diğer ülkeleri bir yandan yeni pazarlar, diğer yandan da bol ve ucuz hammadde kaynakları arayışına girmiştir (Pamuk, 2005: 193).

20. Yüzyılın başları ise aynı zamanda yönetimde bilimsel yaklaşım teorilerinin ortaya çıktığı dönemlerdir. Emek verimliliği, “Bilimsel Yönetim” modeliyle Taylor tarafından; “genel yönetim kuramı” çerçevesinde Fayol ve Weber tarafından (Robbins vd, 2013: 22) ele alınan bir konu olmuştur. İşçi verimliliğine ulaşmak hedeflendiğinde Taylor gibi Fayol'un çalışmalarında da israfa karşı duruş ön planda yer almaktadır. Fayol'un verimliliği artırma yöntemleri arasında zaman, malzeme ve işten tasarruf; bunların israfını önleme, işi hızlandırma, makine ve insan gücünü doğru kullanma bulunmaktadır (Fayol, 2013; Taylor, 2013).

Sanayi Devrimi sürecinde, insanların çalıştıkları iş ve iş çevresinden memnun oldukları sürece verimliliklerinin artacağı anlayışı doğrultusunda yöneticiler de, işçiler ve ailelerinin işten çıktıktan sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğunu farketmişler ve

dikkatlerini bu alanlara yöneltmişlerdir (Eren, 2007: 493). Wren (2005) motivasyonu, 1800'lerden bu yana yönetimin gündeminde yerini korumuş temel konulardan biri olarak belirtmektedir. 1800'lerde çalışma koşullarıyla ilgilenen Robert Owen'ın idealist bir iş yeri öngörüsü; Hugo Munsterberg'ün, çalışanların motivasyonları için insan davranışlarını öğrenerek işçi alımı için psikolojik bir test uygulama önerisi; Mary Parker Follet'in kurumların hem bireysel hem de grup davranışları açısından ele alınabileceği önerisi bu alandaki öncü çalışmalardır (Robbins vd., 2013: 23). 1890'larda çalışanlara yönelik departmanın doğuşuna temel oluşturan ilk gelişmeleri endüstriyel sosyal yardım bağlamında, çalışanlar ve ailelerine sağlanan birtakım kolaylıklar oluşturmuştur (Kurt vd., 2016: 450).

1924 Hawthorne çalışmalarıyla birlikte davranışsal yaklaşım teorileri döneminde motivasyonla ilgili araştırmalar hız kazanmıştır. Geleneksel güdüleme kuramlarından günümüzün modern motivasyon teorilerine kadar, çalışanların verimliliklerini artırmaya yönelik güdüleme araçları her dönem araştırma konusu edilmiştir. Motivasyona yönelik yürütülen araştırmalarda güdülenmenin iki temel ögesi olan "ekonomik" ve "psiko-sosyal" güdüler, ağırlık derecesi ve doyurulma biçimi açısından farklı kuramların doğması ve gelişmesine neden olmuştur (Özkalp ve Kırel, 2005: 316). Günümüz motivasyon araçları, bu iki temel ögeye "örgütsel ve yönetsel" in eklenmesiyle birlikte üç başlık altında değerlendirilmektedir (Şimşek vd, 2008: 179-182).

Dünyanın pek çok ülkesinin etkilendiği bu dönemde Osmanlı imalatı, üretim gücü yüksek, makineleşme ve rekabeti giderek pahalılaştıran rakiplerle karşı karşıya kalmıştır (Quataert, 2008: 733). Geleneksel düzene sahip Osmanlı sanayisini olumsuz yönde etkileyen batıda oluşan iktisadi sisteme karşılık verme çabaları çerçevesinde de Tanzimat'la birlikte ülke çapında iktisadi kalkınma ve sanayileşme politikaları üretilmeye ve uygulanmaya başlanmış ve çok sayıda Osmanlı devlet sanayi müessesesi inşa edilmiştir (Topal vd., 2012: 39-50). 1830'lar ve 1840'larda Osmanlı yöneticileri Avrupa'dan en son teknolojiye sahip makineler ithal ederek devlet mülkiyetinde başta ordu, donanma ve sarayın taleplerini karşılama amaçlı bir dizi fabrika kurmuştur (Pamuk, 2005: 201). Devlet destekli sanayileşme yanında özel sektör de Tanzimat dönemi içerisinde oluşmaya başlamış, fabrika kurma çalışmaları yapılmıştır (Seyitdanlıoğlu, 2008: 725). Tanzimat sonrası dönemde de çoğu devlet eliyle olmak üzere büyük ölçekli fabrikaların (160 tane) kurulmasıyla sanayileşme hareketi 1830 ve 1840'lı yıllarda devam etmiştir (Erdem, 2016 :23).

1838 tarihli İngiliz-Osmanlı Ticaret Sözleşmesinin imzalanması ve benzer koşulların aynı yıl Fransa ve daha sonra da diğer Avrupa ülkelerine tanınması, Osmanlı'da sanayi tesis etmeyi son derece zorlaştırmıştır. Bu zorluk, batı sanayisinin üstünlüğü, Avrupa mallarının Osmanlı topraklarına çok düşük bir gümrük vergisiyle girmesinden kaynaklanmaktadır (Mardin,

2010: 60-70; Pamuk, 2005: 205). Böylece, Avrupa devletlerinin Osmanlı sanayi ve ticaretinde söz sahibi olacakları bir dönem başlamıştır.

Tanzimat döneminde, devlet sektöründen farklı olarak özel sektör, Osmanlı tarihinde daha önce rastlanmadığı derecede önemli hale gelmiştir (Quataert, 2008: 733- 739). Ancak yerli sermayenin yetersiz oluşu, yerli girişimcinin az, deneyimsiz ve yeterli bilgiye sahip olmayışı nedeniyle özel teşebbüs tarafından kurulan fabrikaların yönetimine de yabancıların gelmesine yol açmıştır (Seyitdanlıoğlu, 2008: 725). Mali yönden devletin yetersiz olması, sermaye ihtiyacı bağlamında (Quataert, 2008: 733- 739) yabancı sermaye yatırımlarının üçte iki gibi büyük bir bölümü demiryolları şirketlerine yatırılmıştır. Yabancı yatırımların bir bölümü ticaret, bankacılık, haberleşme, su ve gaz şirketleri gibi belediye hizmetleri, sigortacılık, limanlar (Pamuk, 2005: 236) gibi alanlara yönelmiştir. Bu çerçevede 1863 yılında İngiliz ve Fransız sermayesi tarafından eşit paylarla “Bank-ı Osmani-i Şahane (Osmanlı Bankası)” (Pamuk, 2005: 234); 1911 tarihinde, Dersaadet Telefon Anonim Şirket-i Osmaniyesi (İstanbul Telefon Şirketi) kurulmuş ve 30 yıl süreyle Amerikan, İngiliz ve Fransız şirketleri tarafından oluşturulan konsorsiyuma telefon işletme imtiyazı verilmiştir (Karakışla, 2014: 20-25). Tüm bu girişimlerle birlikte bir başka sorun, nitelikli insan kaynağı ihtiyacı gündeme gelmiştir. Bu açığı kapatmak için de yurtdışından nitelikli uzman, yönetici kadro yabancı yatırımların girişimlerinde görev almak üzere ülkeye giriş yapmıştır.

1. Osmanlı'da Kadınlarının Çalışma Hayatına Girişi

Osmanlı'da kadınların memure olarak çalışma hayatında yer almaları, Tanzimat dönemiyle birlikte başlayan kadın eğitime yönelik değişen algı ve eğitim temelli düzenlemelerle ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Zira eğitim alanındaki düzenlemeler, kadınların çalışma hayatına girişini hızlandırmıştır. Bu nedenle kadınların çalışma hayatına nitelikli bir çalışan olarak katılımları eğitim alanındaki düzenlemelerle birlikte mümkün olmuştur.

Osmanlı'da kadının statüsüne yönelik tartışmalar Tanzimat döneminde başlamış, II. Meşrutiyet dönemi gelişmelerinin hazırlayıcısı olmuştur (Kurt, 2011:17). Bu dönemdeki özgürlükçü ve eşitlikçi insan haklarından ve kadın hareketlerinden etkilenen Tanzimat aydınları, kadının sosyal, ekonomik ve politik fonksiyonlarına yönelik düşüncelerini gazete ve dergilerdeki yazılarında ve eserlerinde yansıtmışlardır (Erdem ve Yiğit, 2010: 89-91).

Dönemin yeni bir toplum inşa etme düşünceleri çerçevesinde kadınlarla ilgili yapılacak bir ıslahatta eğitiminin öne çıkarılması gerektiği; kadınlara erkeklerle eşit eğitim imkanı verildiği takdirde, onların da erkekler

kadar bilgi sahibi olabilecekleri ve özellikle öğretmen olarak topluma hizmet edebileceklerine dikkat çekilmiştir (Kurnaz, 1996: 20-21). Böylece, Tanzimat döneminde, kadın için en önemli gelişme eğitim alalında yaşanmıştır. 1869 tarihli “Maarif Nezaret-i Nizamnamesi” Osmanlı Devleti’nde eğitim alanındaki ıslahat hareketinin ilk basamağını oluşturmuş; Sıbyan mekteplerine kızların devam yaşı 6-10 olarak belirlenmiş ve eğitim zorunlu kılınmış; uygun olan yerlerde İnas Rüşdiyeleri (kız ortaokulu) açılması kararlaştırılmıştır (Oktar, 1998: 32). Böylece, kız çocukları ilk seviyenin üstünde eğitim alma hakkına sahip olmuştur (Erdem ve Yiğit, 2010: 89-91).

Aynı yıl kadınlar için ilk kez, mesleki eğitime yönelik Yedikule Kız Sanayi Mektebi açılmıştır. Bu okullarda, kadınların çalışma hayatına hazır, kalifiye bir eleman haline getirilmesi amaçlanmıştır. Kadınların mesleki eğitimine yönelik girişimlerden biri de ebelik alanındadır (Çakır, 2013: 298-299). 1843’de Tıbbiye Mektebi’nde başlayan 2 yıllık ebelik eğitimi sonucu 10 Müslüman ve 26 Hristiyan olmak üzere 36 kadın diplomalarını almıştır (Çakır, 2013: 299). 1905’te “Kadırga Veledetnamesi” adı altında ebe mektebi ve doğum kliniği açılmış (Oktar, 1998: 35); 1911’de Besim Ömer Paşa burada hastabakıcılık dersleri vermiştir (Kurnaz, 1992: 82). Eğitim, 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren, ebe olarak çalışabilmenin ön koşulu olarak belirlenmiştir (Oktar, 1998: 35-36). Gureba hastanelerinin yanısıra, belediyelerin memur kadrolarında da doktor ve eczacıların yanında ebeler yer almaya başlamıştır (Erdem ve Yiğit, 2010: 89-91). Ebe Sıdıka hanım, 1909 tarihli dilekçesinin değerlendirilmesi sonucunda *İstanbul Polis Müdüriyeti ebeliğine*; benzer talepte bulunan Behiye ve Fehime Hanımlar da başka yerlere 200’er kuruş maaşla ebe olarak atanmışlardır (Oktar, 1998: 35-36).

Kız Rüşdiyelerinde kadın öğretmen ihtiyacı ile birlikte ise 1870’te kız okullarına öğretmen yetiştirmeye yönelik “Darülmuallimat” açılmıştır (Erdem ve Yiğit, 2010: 89-91). 1873 yılında Darülmuallimat’ın ilk mezunlarını vermeye başlamasıyla kadınlar öğretmen olarak çalışma hayatına dahil olmuşlardır. Eğitime yönelik gelişmelerle birlikte kadınlar için okullar, öğretmenlik dışında çalışma hayatında yönetici olarak yer aldıkları bir çalışma ortamı olmuştur. Kadınlar, eğitim alanında okul idarecisi olarak 1870’lerden itibaren görülmeye başlamıştır. İlk müdire Fatma Zehra Hanım, Beşiktaş İnas Rüşdiyesi Müdürlüğüne 1870’de getirilmiş, daha sonra 1879-1880/1881-1882 yıllarında da Darülmuallimat’da ilk kadın idareci olmuştur (Erdem ve Yiğit, 2010: 89-94).

II. Meşrutiyetin ilanı ile birlikte ise kadınların sosyal hayata katılma, çalışma yaşamında yer alma ve yüksek eğitim görme isteklerine cevap verilecek düzenlemeler yapılmıştır. 1911’de kızlar için Rüştüye’den sonra gelen İdadi (lise) mektepleri açılarak (Çakır, 2013: 302) kız çocuklarının lise düzeyinde de eğitim almalarına imkan doğmuştur. Şubat 1914’e gelindiğinde ise Darülfünun (Üniversite) konferans salonunda yürütülen herkese açık

dersler/konferanslar 600-700'lere varan kadın takipçi tarafından ilgiyle izlenmiştir. Bu girişimin ardından 12 Eylül 1914 yılında "İnas Darülfünunu-Kadın Üniversitesi" kurulmasıyla, kadınlar yüksek öğretim düzeyinde de eğitim hayatına katılma imkanı elde etmiştir (Çakır, 2013: 303).

Bu dönemde kadınlar tarafından çıkartılan gazeteler, dergiler ve dernek faaliyetlerinde de artış görülmektedir (Kurt, 2011:17). Batı'da yaşanan kadın hareketi ve hak alma mücadelesinden etkilenen Osmanlı kadınları, eğitim başta olmak üzere çalışma hayatına katılım, siyasi haklar gibi alanlara ilişkin taleplerini dile getirmiştir (Erdem ve Yiğit, 2010: 107-108). Kadının toplumsal yaşamda anne ve eş rolünün dışında farklı statü kazanma taleplerine yönelik söylemlerde en etkin rol basının olmuştur. O dönemde çıkan gazeteler, kadın dergileri sorunları ve beklentileri kaleme alarak, toplumu ve kadınları bilinçlendirme ve istekleri doğrultusunda değişime hazırlamaya çalışmıştır (Çakır, 2013: 59). Kadınların hak arayışında önemli bir görev üstlenen yayınlardan biri de "Kadınlar Dünyası" olup, yayın politikası, yazarları, teşkilatlanmasıyla Osmanlı kadın hareketi yapılanması adına önemli bir girişim olarak dikkat çekmektedir (Gülcü ve Tunç, 2012: 169).

Kadınların hak arayışında önemli bir yol gösterici ve destekleyicisi olan Kadınlar Dünyası, sayfalarında yer verdiği yazılarla, kadınları çalışma hayatına girmeleri konusunda da teşvik edici bir rol üstlenmiştir. Yabancı sermaye kuruluşu olan İstanbul Telefon Şirketi, 1913 yılında kadın santral memureliği için gazetelere ilan vermiştir. Kadınlar Dünyası, yazılarında kadınları bu ilana başvuruda bulunmaya teşvik etmiş ve tüm bu çağrılar sonucu Müslüman Osmanlı kadınlarından Bedra Osman ve 6 arkadaşı başvuruda bulunmak üzere harekete geçmiştir. Şirket bu başvuruları yabancı dil bilme şartını öne sürerek kabul etmek istemeyince konu, Osmanlı Müdafaa-i Hukuk-i Nisvan Cemiyeti ve bunun yayın kuruluşu olan Kadınlar Dünyası Dergisi'nin sayfalarında yer bulmuş ve kamuoyu sorunu haline gelmiştir. Telefon şirketinin istihdam politikası, yazılan yazılarda ağır şekilde eleştirilmiş, Nafia Nezareti uyarılmıştır. Tüm bu girişimler sonunda 7 Müslüman Osmanlı Kadını, yaklaşık bir yıl sonra İstanbul Telefon Şirketi'nde istihdam edilmiştir. Müslüman kadınların dışında 120 civarında gayrimüslim kadın da telefon şirketinde işe alınmıştır (Karakışla, 2001: 33; Karakışla, 2014: 20-25; Erdem ve Yiğit, 2010: 114-115).

Kadınlar Dünyası'nın Osmanlı Müslüman kadınların İstanbul Telefon Şirketi'ne alınmaları konusunda gösterdiği çaba ve şikayetler, Posta ve Telgraf ve Telefon Nezareti'nde de yankı bulmuş, İstanbul Postanesi'nde kadınlar istihdam edilmeye başlanmıştır. İlk olarak 1914 yılında, pul satış memureliğine Feride Yaver hanım tayin edilmiştir. 1918 yılına gelindiğinde ise 85'i Müslüman olmak üzere 90 kadının görev yaptığı görülmektedir (Erdem ve Yiğit, 2010: 116-117).

Birinci Dünya savaşı yıllarına gelinceye kadar, Osmanlı Devleti'nin devlet kurumlarında veya devletin kontrolü altındaki diğer kuruluşlarda kadınlara yönelik iş olanakları açmak gibi bir girişime rastlanılmamaktadır (Karakışla, 2001: 30). Ancak savaşla birlikte erkek memurların çoğunluğunun silah altına alınması nedeniyle boşalan yerleri doldurmak amacıyla devlet dairelerinde kadınlar çalıştırılmaya başlamıştır. İlk defa, maliye Nezareti, gazetelere ilan vererek, savaşa giden erkeklerin yerine o işleri görebilecek kadınları göreve davet etmiştir (Erdem ve Yiğit, 2010: 116-117). Maliye Nezareti'ne alınan ilk memure Nimet (Günaydın) Hanım'ın, "İlan bana vatan hizmetine çağrılmak gibi görünmüştü" (Erdem ve Yiğit, 2010: 116-117) sözü, kadınların bu çağrıyı aynı zamanda vatana hizmet olarak algıladıklarını göstermektedir. Maliye Nezareti'nde hizmete alınan kadınlar, çalışma yaşamında haremlik selamlık usulüyle görevlerini yerine getirmişlerdir (Aslan, 2006: 13).

Çalışma yaşamında kadınlara kapılarını açan bir diğer kuruluş da bankalardır. Bunların başında da Osmanlı Bankası gelmektedir. İngiliz ve Fransız sermayesi tarafından 1863 yılında kurulan Osmanlı Bankası (Pamuk, 2005: 234), pek çok milletten kişinin çalıştığı ve çok sayıda memurenin görev yaptığı bir yerdir (Erdem ve Yiğit, 2010:117). İlk işe alınan kadın, 29 Temmuz 1911'de kurulan "Müslüman Hanımlar Servisi"nde hizmet vermek üzere istihdam edilen 52 yaşındaki Osmanlı vatandaşı Annette Zundo'dur. Türkçe, Rumca, Fransızca ve İtalyanca konuştuğu, Fransızca okur-yazar olduğu belirtilen Zundo, 1921'e kadar bu görevde kalmıştır. Bankada çalışan ilk Müslüman Osmanlı kadını ise Feride Şevket'dir. Müslüman kadınlara gişe hizmeti veren Feride Şevket, 1921 yılının Ekim ayında istifa etmiştir. Banka bu tarihten itibaren Müslüman Kadınlar servisini kapatmıştır (Ammour ve Baruh, 1999: 19). 1914 öncesinde parmakla sayılacak kadar az rastlanan memurelerin sayısı 1920'lerden itibaren artış göstermiştir (Eldem, 1997: 263). Ammour ve Baruh'un (1999: 16-19) personel sicil dosyaları üzerine yaptıkları araştırma bulgularına göre, kadınlar bankadaki hemen her serviste (hesabı cari ve avanslar, muhasebe, hukuk isleri, kambiyo, emtia, muhaberat, tercüme, menkul değerler, tahvilat, istihbarat, personel, emekli sandığı) ve genel müdür sekreteri olarak görev üstlenmişlerdir. Osmanlı Bankası'nda 1911-1934 arasındaki dönemde farklı millet ve kökenden oluşan kadın personelin toplam personele oranı %4'tür. Kadın personelin %76'sı bekar kadınlardan oluşmaktadır.

Caporol 1920'li yıllarda Ziraat Bankası'nda 7 genç kızın çalıştığı; Elektrik ve Tramvay Şirketinde de 2 ve telefon şirketinde 48 kadın görevlinin çalıştığını belirtmektedir (Oktar, 1998: 66; Erdem ve Yiğit, 2010: 118). Belediye Teşkilatı'nda da kadın memurlar çalıştırılmıştır (Erdem ve Yiğit, 2010: 116-117); Bunların dışında 1839-1876 yılları Bursa Şeriyye sicilleri üzerine yapılan çalışmada 11 kadının kamu görevlisi olarak kullanıldığına

ilişkin bilgilere ulaşılmıştır. Sürgün cezası alan kadın suçluların sürgün yerlerine götürülmesi sırasında “kadın çavuşlar” kullanılmıştır. 1907’li yıllarda, Trabzon Gümrüğünde kadın yolcuların üstlerinin aranabilmesi için bir kadın kolcunun atanmasına ilişkin talep üzerine 1908’de ataması yapılmıştır. Öte yandan kadın hapisanelerinde kadın gardiyanların çalıştığı; ilk kez 1912’de “istihbarat” memurluklarında kadınların istihdamına izin verildiği görülmektedir (Oktar, 1998: 58-59).

Bu arada, II. Mesrutiyet döneminde uzun süren savaşlar nedeniyle, “Kadınları Çalıştırma Cemiyeti” ne sığınmak zorunda kalan Müslüman Osmanlı kadınlarına istihdam alanı yaratmak amacıyla Harbiye Nazırı Enver Paşa’nın talimatıyla 1917 yılında Osmanlı Ordusu Bünyesinde “Kadın Birinci İşçi Taburu” kurulmuştur (Karakışla,2015:139). Birinci Ordu-yu Hümayun’a bağlı olarak kurulan Birinci Kadın İşçi Taburu, kadınları maaşlı memur, müstahdem, yevmiyeli işçi olarak hizmete almış; böylece hem cephe gerisinde kalan kadınların geçimlerini temin etmeleri, hem de ordunun ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır (Karakışla,1999,16; Aslan, 2006: 13). Böylelikle dolaylı yoldan da olsa, kadınlar ilk defa Osmanlı Ordusu’na katılmıştır (Karakışla, 2015: 141).

Taburda görevli olan kadın katibe ve memurelerin yetiştirilmesinden başta tabur komutanı olmak üzere tüm subaylar yükümlü tutulmuş; memurelerin başarı ve bilgi seviyeleri doğrultusunda yönetiminin de tamamen kadınlara devredilmesi öngörülmüştür. Kadınları çalıştırma Cemiyeti, katibe ve memureleri seçerken, bir meslek sahibi kadınları tercih etmiş, bu kadınların yanlarında çalışanları da bu meslekte yetiştirebileceği düşüncesi ile hareket etmiştir. Kadın işçi taburunda görevli olan katibe ve memureler, diğer askeri birliklerde kendilerine denk işleri yapan erkeklerle aynı görevlere bakmakla yükümlü olmuştur. Katibeler hesap tutmak ve yazı yazmak gibi masa başı işler yaparken, bölükbaşı ve takımbaşı olarak görev yapan memureler de kadın işçilerden oluşan birliklerin idaresinden sorumlu tutulmuştur (Karakışla, 2015: 139-156).

Taburda çoğunluğu istanbul’dan gelen kadınların ilk günlerde tarımsal faaliyetler ve yol yapımı gibi faaliyetlerde başarılı olamadığı görülmüş; bu işlere yatkın olmayan kadınlar için dokuma çalışmaları, dikiş dikmek, iplik eğirmek gibi işlerde yoğunlaşmıştır. Kadın Birinci İşçi Taburu, 1918’de Enver Paşa’nın İstanbul’dan ayrılmasının ardından 1 Ocak 1919 günü lağvedilerek tarihe karışmıştır. Kadın Birinci İşçi Taburu’na ilişkin belgeler, o dönemlerde Osmanlı Ordusu’nun kadın çalışanlara yaklaşımı konusunda çarpıcı örnekler içermektedir (Karakışla, 2015: 186-187).

2. Osmanlı'da İŖe Dönük Ŗevk ve Gayreti Artırmaya Yönelik Uygulamalar

Osmanlı'da sanayileŖme çalıŖmaları çerçevesinde yalnızca parasal ve fiziksel sermaye noksanlığı yaşanmamıŖ aynı zamanda büyük bir beŖeri sermaye açığı sorunu da ortaya çıkmıŖtır (Engin, 2011: 10). Bu nedenle yabancı iŖgücüne özellikle önem verilmiŖ (Bülbül ve Özbay, 2007: 35) ve yabancı yatırımlarla birlikte yabancı teknisyen ve iŖgücü de ülkeye girmiŖtir (Ceylan, 2003: 86). Böylece, dönemin çalıŖan profilinde planlayıcı, örgütleyici, uygulayıcı, denetleyici ve strateji belirleyici olarak yabancı çalıŖanlarla karşılaŖılmaktadır.

Bir fabrika kurulduğunda çoğunlukla makine ve teçhizat yurtdıŖından getirildiği için, bu makinelerin kurulması, iŖletilmesi, bakım ve onarımında da yabancı mühendis, usta ve iŖçiler çalıŖtırılmıŖtır. UstabaŖılar, zanaatkarlar ve yetenekli iŖçilerden oluŖan teknik iŖgücü ilk dönemler İngiltere ve daha sonra Belçika, Fransa, İtalya ve Avusturya gibi sanayileŖmesini daha önce baŖlatmıŖ olan ülkelerden gelmiŖtir (Engin, 2011: 10; Bülbül ve Özbay, 2007: 36). Niteliksiz iŖgücü ihtiyacı ise, yabancı ustaların emrinde çalıŖmak üzere ülke içinden temin edilmiŖtir.

1800'lerin ortalarında Kırım SavaŖı sırasında İngiliz gemilerinin bakım ve onarımı için Yalı KöŖkü Demir Fabrikası'nın yenileme faaliyetleri İngiliz Mühendis Williams Taylor tarafından gerçekleştirilmiŖ ve İngiltere'den yeni makine ve tezgahların yanı sıra istihdam edilmek üzere çok sayıda usta ve iŖçi getirilmiŖtir (Soyluer, 2017: 11). BuluŖ'un (2000: 326-333) araŖtırmasında Hereke Fabrikası'nda Fransız Devleti tebaasından olan Lögaron'a verilen avanstan bahsedildiği bölümde ustabaŖı olarak çalıŖtığı; Avrupalı ustalara mahsus 8 adet hane bulunduğu belirtilmektedir.

Bu iŖgücünün yoğun olarak görüldüğü alanlardan biri de demiryolu inŖaatlarıdır. Batılı ülkelere çevre ülkelere demiryolu yapımlarında kullanılmak üzere yoğun sermaye ihracı meydana gelmiŖ (Kaynak, 1985: 264), ülkedeki demiryolu inŖaatlarının %90'ı yabancılar tarafından inŖa edilmiŖtir (Kutbay, 2012: 110). İstanbul'da ilk demiryolu imtiyazını İngilizler almıŖ ve bu konuda 1870'lere kadar rakipsiz olmuŖ (Kaynak, 1984: 67-70); 1888'de Almanlar ise ilk imtiyazı alarak Almanya'nın mühendis, teknisyen ve iŖçilerine önemli bir istihdam olanağı yaratmıŖtır (Kaynak, 1985: 265-267).

Bu dönemde teknik iŖgücünün yanı sıra yönetim kademesinde de yoğun olarak yabancılar görülmektedir. Yabancı sermaye ile kurulan İstanbul Telefon Ŗirketi'nde kadın santral memurelerinin yöneticisi olarak İngiliz Ms. Mintr yer almaktadır. İngiliz ve Fransız sermayesi tarafından eŖit paylarla kurulan Osmanlı Bankası'nın genel müdürü ve üst düzey yönetimi Fransız ve İngiliz vatandaşlardan seçilmiŖtir. Osmanlı Bankası çalıŖanlarının yaklaşık %40'ını oluŖturan Avrupalılar, bankanın yönetim kademelerinde yer almıŖtır.

Ayrıca Düyun-ı Umumiye İdaresi'nde de çok küçük bir ecnebi yönetim kadrosunun ağırlıklı olarak Müslüman Osmanlılar'ı, Gayri Müslim azınlıkların gözetiminde çalıştırdığı belirtilmektedir (Karakışla, 2014: 15-18).

1840'lı yıllardan itibaren Avrupa tipi üretim birimleri kurulurken, yurtdışından nitelikli uzman ve yönetici kadronun gelişiyile birlikte Osmanlı bağlamında batı tipi modern yönetimin ortaya çıkışına ve Batı tipi yönetim bilgisinin transferine önemli bir zemin oluşturduğu belirtilmektedir (Kurt vd, 2016: 469-470). Batılı anlamda işletmecilik uygulamaları açısından Topal ve arkadaşlarının (2012) günümüz anlayışı çerçevesinde Osmanlı'daki dönemin işletmelerini değerlendirdikleri araştırmalarında, "batılı anlamda işletmecilik uygulamalarının 19. Yüzyılın sonlarına gelmeden önce uygulandığı" belirtilmektedir.

Bu çerçeveden ilgili dönemlerdeki Osmanlı'da şevk ve gayreti artırma çalışmaları değerlendirildiğinde pek çok uygulama ile karşılaşılmaktadır. Tarihi kesin olmamakla birlikte 1843 yılında kurulduğu belirtilen (Topal vd, 2012: 42) Hereke Fabrikası üzerine doktora tezi hazırlayan Buluş (2000: 324-326) işgücünün ödüllendirilmesine yönelik uygulamalara yer verdiği başlıkta, gerek memur gerekse amelenin şevk ve gayretlerini artırmaya yönelik ücret, imtiyaz nişanı gibi araçlara ilişkin bulguları paylaşmaktadır. Ayrıca, Buluş'un bu başlık altında değerlendirmedeği avans, vefat eden ve iş kazası geçirerek yaralanan personelin yakınlarına maaş bağlanması, aynı yardımlar, yaralanan işçilerin tedavileri, işgücünün vergi muafiyeti, askerlikten muafiyet, Amele Tekaüd Sandığı uygulaması, görevlendirmelere ilişkin yol ücretlerinin ödenmesi, tayin yardımları, giyecek yardımları, tedavi gibi uygulamalar da çalışanların şevk ve gayretlerini artırmaya yönelik araçlar olarak değerlendirilebilecek niteliktedir.

Dönemin kamudaki şevk ve gayret artırıcı uygulamalarına eğitim camiasında da rastlanmaktadır. Şehzadelerin eğitim ve öğretimleriyle ilgilenen kalfa, lala, daye veya öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını üst düzeyde tutmak için gayret sarf edildiği; şehzade hocalarının nişan, rütbe yükseltme ve maaş artırımı gibi yöntemlerle taltif (ödüllendirme) edildiği görülmektedir. 1880'de Padişah ve önde gelen devlet adamlarının huzurunda yapılan sınavda öğrencilerin Fransızca'daki başarıları dikkat çekince Padişah, Fransızca öğretmenleri Mösyö Garde'ye iltifatta bulunmuştur. Mösyö Garde, üsteğmen rütbesi verilerek askerlik mesleğine alınmış ve beşinci rütbeden "nişan-ı mecdi" ile; şehzadelerin yazı hocası Şevki Efendi de rütbesi yükseltilerek üçüncü rütbeden Mecidi Nişanı ile ödüllendirilmiştir (Kırpık, 2016: 141-142). Bu ödüllendirmeler yalnızca maaş artışı veya nişan/madalya ile değil kendisine atfedilen değer gösterilerek de yapılmıştır. Örneğin, Sultan Abdülaziz, hocası Akşehirli Hasan Fehmi Efendi'ye değer verdiğini padişah olduktan sonra da yanında tutarak ve 1867'de Avrupa'ya yaptığı seyahat esnasında yanında götürerek göstermiştir (Kırpık, 2016: 141-142).

Osmanlı'da kamuda uygulanan şevk ve gayreti artırmaya yönelik uygulamaların bir örneğini de batılılaşma çalışmaları çerçevesinde 1827 yılında kurulan Muzika-i Hümayun'da görmek mümkündür. Alimdar'ın (2010) Muzika-i Hümayun'daki insan kaynakları uygulamalarına yönelik araştırmasında motivasyon aracı olarak ödül, maddi yardımlar ve ünvanlar kullanıldığı belirtilmektedir. Maddi ödüller olarak baz ücret, değişken ücret ve ek menfaatler; manevi ödüller olarak da tanınma ve kariyer fırsatlarından söz edilmektedir. Manevi ödüller arasındaki erzak paketi'nin içeriği 1843'de pirinç, buğday gibi kuru baklagillerden mum yağı, sabun, zeytinyağı ve kömüre kadar çeşitli iken 1892'de et, pirinç, yağ, ekme ve yem şeklinde daha sadeleşmiştir. Diğer ek menfaatler olarak, sağlık hizmetleri, koğuş hizmetleri, kıyafet yardımı, kira ve ev masrafları desteği belirtilmektedir. Tanınma araçları olarak, isimleri ve dereceleri birbirinden farklı nişanlar ve madalyalar bulunmakta olup 1835-1892 yılları arasında toplam olarak 288 nişan ve 580 madalya verildiği belirtilmektedir.

Kamu çalışanı olarak kadınlara yönelik şevk ve gayreti artırıcı nitelikli uygulamalara bakıldığında, muallime kadınlar ağırlığı oluşturmaktadır. 1880'li yıllarda Darülmuallimat'ta tarih derslerine giren Nakiyye Hanım, göstermiş olduğu başarılarından dolayı sanayi madalyası ile; Eskişehir'de çocuk yuvası mürebbiyesi görevi yapan Fatıma Zehra Hanım, hükümet tarafından ikramiye ile; Lügat-i Farisiye sözlüğünü hazırlayan Hatice Nakiye Hanım, II. Abdülhamid tarafından Şefkat Nişanı ile; Üsküdar Kız Sanayi Mektebi Müdiresi olan Fatma Müzeyyen Hanım ve Leyli Kız Sanayi Mektebi birinci muallimesi Hafize Fatma Hanım ikinci rütbeden Şefkat nişanı ile; Aksaray Nehari Kız Sanayi Mektebi birinci muallimesi Cemile Hanım da üçüncü dereceden Şefkat Nişanı ile ödüllendirilmiştir (Kurt, 2011: 129- 130/ 147-157).

1915 yılında Sultan Reşat döneminde, Darülmuallimat mezunu Safiye Hanım (Ünüvar), hareme muallime olarak alındığında kendisine büyük bir saygı ve ikram gösterilmiş, bir daire tahsis edilmiş ve hizmetine de bir kalfa verilmiştir. Safiye hanım, padişahın eşlerini (kadın efendileri) ziyaretinde, misafirlerin oturtulduğu yerdeki minderlere değil iskemleye oturtulmuştur. Safiye hanım çeşitli şekillerde padişah tarafından da hediyelerle ödüllendirilmiştir (Kurt, 2011: 29-31). Tüm bu uygulamalar öğretmen olarak Safiye hanıma verilen değer birer göstergesidir.

Ödül alan memurlar içinde, Mari Haliçkadı Hanım ise en dikkat çekenidir. Osmanlı Hükümeti, Mari Hanım'ın albüm kitaplarıyla, Kasım 1875'te Amerika'da açılan sergiye katılmış ve bunun için Mari Hanım'ı sanayi-i nefise madalyası ile ödüllendirmiştir. Takdim edilen diğer bir albüm nedeniyle de Avusturya İmparatoru tarafından "Sanayi-i Nefise" madalyası ile onurlandırılmıştır. Mari Hanım, 1889 yılında bir musiki albümü çıkararak

Sultan II. Abdülhamit'e takdim etmiş ve padişah tarafından ödüllendirilmiştir (Özger, 2012: 430).

Tüm bu örneklerde, Osmanlı son döneminde hem sanayi hem de kamuda çalışanların şevk ve gayretlerini artırmaya yönelik maddi ve manevi değer içeren uygulamalara yer verildiği; motivasyon araştırmalarının temelini oluşturan “ekonomik” ve “psiko-sosyal” güdülere hitap eden araçların varlığını göstermektedir.

3. Osmanlı'da Kadın Çalışanlara Yönelik Motivasyon Uygulamaları

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma, kadınların istihdam edildiği yabancı sermaye ile kurulmuş olan İstanbul Telefon Şirketi ve Osmanlı Bankası'nın yanı sıra Birinci Ordu-yu Hümayun'a bağlı olarak kurulan Kadın Birinci İşçi Taburu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kadın Birinci İşçi Taburu'nun araştırmaya dahil edilmesinin nedeni, yabancı sermayeli iki şirketin yönetim kademesinin yabancılardan oluşması nedeniyle Batılı yönetim anlayışının taşınmış olması ihtimali bağlamında tek yönlü bakış açısından uzaklaşarak, Osmanlı Ordusu'na bağlı bir birimin uygulamaları çerçevesinde araştırmayı zenginleştirme düşüncesidir.

Dönemin kadın memure istihdamında önemli bir yeri olan bu üç kurum/kuruluşun çalışanları hakkında ayrıntılı bilgi sunan ikincil verilerden (Karakışla, 2014; Karakışla, 2015; Eldem,1997; Ammour ve Baruh, 1999) derlenen bilgiler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Analizlerde, günümüz motivasyon bakış açısı bağlamında kategoriler, “ekonomik”, “psiko-sosyal”, “örgütsel ve yönetsel” olarak belirlenmiştir. Bu üç kategorinin belirlenme nedeni ise motivasyon konusunda birçok araştırma ile saptanan, özendirici motivasyon araçlarının kendi arasında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel araçlar olmak üzere üç başlıkta değerlendirilmesidir (Şimşek vd, 2008: 179-182; Tınaz, 2009: 13-14).

Araştırmanın güvenilirlik düzeyini belirlenebilmesi için betimsel kodlamalar bir başka araştırmacı tarafından yinelenmiş ve her iki kodlama karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmada, ekonomik ve örgütsel-yönetsel araçlara yönelik kodlamalarda oldukça yüksek düzeyde bir örtüşme sağlandığı; psiko-sosyal araçlarda ise sosyal statü, başarı olanakları, güven ve özgüven temalarındaki örtüşmenin daha düşük düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Kodlamalardaki örtüşme düzeyi ortalama olarak doyurucu düzeyde gerçekleşmiştir.

Dönemin motivasyon uygulamalarına yönelik kodlama, ikincil verilerden elde edilen bilgilerle sınırlı olup; yalnızca kadın çalışanlar bağlamında bir görüntü sunmaktadır.

3.2. Bulgular ve Yorum

Günümüzde kullanılmakta olan hem maddi hem de maddi olmayan motivasyon araçları: çalışanın işine yönelik özenli çaba ve gayretinin farkında olunduğunun ve takdir edildiğinin göstergesi olarak uygulanan “Ücret, prim ve ödüller”; çalışanlara daha iyi iş ve özel yaşam koşulları sağlamak amacıyla getirilen “sosyal kolaylıklar”; çalışanların örgüt içerisinde yöneticileri tarafından övülmesi (yazılı veya sözlü), tebrik edilmesi, takdir edilmesini içeren “takdir, övgü ve yapıcı eleştiriler”; çalışanın toplumda bir statüye sahip olması, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacını karşılayan “terfi ve kariyer geliştirme olanakları” sunulması; örgütte önemli ve etkili olma, söz sahibi olma, güçlü olma isteklerine yönelik “sosyal statü sağlamak”; çalışanların çalışma ortamının ve fiziki imkan ve koşulların iyileştirilmesine yönelik “çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek”; çalışma yaşamında gelecek açısından sosyal ve ekonomik güvence sağlanmasına yönelik “iş güvenliği”; yöneticilerin disiplinle ilgili tutum ve davranışlarını içeren “çalışma düzeninin sağlanması”; çalışanların toplum içinde saygınlığı yüksek olan örgütte çalışmanın sunduğu “prestij sağlama”; alt ve orta kademe yöneticilere yetki devri içeren “yetki verme”; çalışanın sorumluluk alma ve kendi başına iş yapma isteğini içeren “inisiyatif ve sorumluluk vermek”; örgütün değerli bir varlığı olarak görülmesi, önem ve değer verildiğinin algılanmasına yönelik “önem ve değer verme”; çalışanın daha verimli çalışması için eğitime, yetiştirme ve geliştirme odaklı etkinlikleri içeren “eğitmek ve yetiştirmek” (Tutar, 2013: 244-245) olarak belirtilebilir.

Tüm bu araçlar Şimşek ve arkadaşları (2008: 179-182) ile Tınaz (2009: 13-14)’ın kategorilendirmesi dikkate alınarak “ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel” olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmış ve seçilen 3 kurum/kuruluş temelinde her bir kategori bazında tablolştırılmıştır. Böylece kuruluşları birbiriyle karşılaştırma imkanı da ortaya çıkmıştır.

Tablo 1: Çalışanların Şevk ve Gayretlerini Artırmaya Yönelik Ekonomik Araçlar

		İstanbul Telefon Şirketi	Osmanlı Bankası	Kadın Birinci İşçi Taburu
Ekonomik Araçlar	Ücret	-Düzenli maaş ödemesi -Stajyer memurluk döneminde ücret ödenmesi -Nöbet ücretlerinin günlük ücretin iki katı ödenmesi	-Dönemin koşullarına göre iyi ücret ödenmesi (yeni başlayan ücreti 6-8 altın lira) -Genel müdür sekreter maaşı 16 altın lira (en yüksek ücret)	-Taburda görevli subaylar gibi aylık ücret ödenmesi
	Para ödülü (prim, ikramiye vb.)		-İkramiye Ödemeleri	-%100'e kadar çıkabilen İkramiye ödemeleri
	İş güvencesi	-Düzenli maaş -Emeklilik imkanı -Ücretli yıllık izin -Ücretli hastalık izini	-Düzenli maaş -Emeklilik imkanı -Ücretli hastalık izni -Hastalık izninin deneme çalışma süresinden ayrı değerlendirilmesi	-Düzenli maaş -Günlük 8 saatlik çalışma süresi -Ücretli yıllık izin -Ücretli hastalık izni
	Kâra Katılma	-	-	-
	Ödüllendirme Sistemleri	- Tecrübe ve sorumluluk düzeyine göre maaş artışı -Resmi tatil günlerinde iki katı günlük ücret ödenmesi	-Taşrada çalışanlara maaşa ek tazminat ödemeleri -Avans ödemeleri	-Maaş zammı -Mali değeri olan taktirname, madalya ve nişan verilmesi -Toplu taşıma vasıtalarından ücretsiz faydalanma -Posta ücretinden muafiyet -Aylık erzak paketi - Görevlendirmelerde ulaşım, konaklama ve beslenme giderlerinin karşılanması

Tabloda görüldüğü üzere o dönemlerde ekonomik araçların etkili bir şekilde kullanıldığı; ücretin dönemin koşullarına göre iyi bir düzeyde olması, ücret ödemelerinin düzenli olarak yapılması, stajyer memurluk döneminde eğitim aşamasında ücret ödenmesi, nöbet ücretlerinin günlük ücretin iki katı olması önemli bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Parasal değer içeren ödüllerden ikramiye hem Kadın Birinci İşçi Taburu'nda hem de Osmanlı Bankası'nda karşımıza çıkmaktadır.

İş güvencesi dönemin koşulları açısından değerlendirildiğinde hem ücretin düzenli olarak ödenmesi hem de hastalık durumlarında ücretin kesilmemesi, yıllık izin haklarını kullanırken ücretlerinin devam etmesi; ayrıca, geleceğin güvence altına alınması açısından emeklilik için imkan sunan girişimlerin varlığı önemli bir motivasyon aracıdır.

Mali bir değer içeren ödüllendirmelerde ise İstanbul Telefon Şirketi'nde tecrübe ve sorumluluk düzeyine göre maaş artışının yapılması, resmi tatil günlerinde iki katı ücret ödenmesi; Osmanlı Bankası'nda taşrada çalışanlara maaşa ek tazminat ödenmesi, avans ödemeleri yapılması; Kadın Birinci İşçi Taburu'nda mali değeri bulunan taktirname, nişan ve madalya verilmesi, toplu taşıma araçlarından ücretsiz yararlanma imkanı sunulması, posta ücretlerinden muafiyet, aylık erzak pateki yardımı, görevlendirmelerde beslenme, ulaşım ve konaklama giderlerinin karşılanması gibi uygulamalar ödüllendirme sistemi içerisinde karşımıza çıkan uygulamalardır.

Dönemin yaşam koşulları açısından değerlendirildiğinde ücretin sürekliliği (hastalık, izin vs durumlarda devam etmesi), emeklilik gibi geleceği güvence altına alma amaçlı girişimlerin varlığı önemli bir motivasyon aracı olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 2: Çalışanların Şevk ve Gayretlerini Artırmaya Yönelik Psiko-Sosyal Araçlar

		İstanbul Telefon Şirketi	Osmanlı Bankası	Kadın Birinci İşçi Taburu
Psiko Sosyal Araçlar	Bağımsız çalışabilme			-İşçilerin sevk ve idaresinin sorumluluğu
	Güven ve özgüvenin sağlanması	-Modern son teknolojik cihazlara sahip iş kolunda çalışma ve eğitim imkanı	-Çalışanlarla yürütülen pederane ilişkiler -Ücretlendirmede cinsiyet ayrımcılığının olmaması	-Ordu mensubu olma -Subaylarla eşit haklara sahip olma -Eğitmenlik görevi -İşçilerin sevk ve idaresinin sorumluluğu

Osmanlı'da Kadın Memureler için Motivasyon Uygulamaları: Bank-ı Osmani-i Şahane, Dersaadet Telefon Anonim Şirketi Osmaniyesi ve Kadın Birinci İşçi Taburu Üzerine Bir İnceleme

Sosyal statü	-Dönemin en modern binasında çalışma (kaloriferli, asansörlü ve elektrik bulunan) -En ileri telefon santrali teknolojisi ile çalışma - Porselen takımların kullanıldığı yemek salonu -Basının ilgisi ve desteği	-İhtişamlı Genel Merkez Binası -Gösterişli ikiz binalar	- İşçileri koordine etme -Üniformaların yakalarına takılan yıldızlı ve kırmızı renkli rütbeler -Törenlerde taşınan tahta asa -Memurelerin pelerin giymesi -Üsküdar'da bir hastanede iki koğuşun kadın taburuna ayrılması
Taktir etme ve yapıcı eleştiriler	-Yönetici (Ms. Mintr)nin çalışanları taktiri (yerel basına verilen röportajda çalışanlardan övgüyle bahsetmesi) -Yönetimin çalışanlarla basına görüntü vermesi -Ziyaretçilere verilen bilgilerde çalışanların başarılarını taktir edici sözler	-Taktir edilme sistemi	-Taktirname (mali değeri olmayan hatıra mahiyetinde) -Üstün başarı gösterenlerin madalya ve nişan ile ödüllendirilmesi
Sosyal etkinlikler		-Personel albümleri oluşturulması (kişilerin fotoğraflarının yer aldığı)	-Taburun kuruluş gününün her yıl "kuruluş günü" olarak kutlanması -Tören ve merasimler -Taburun, fotoğraflarla süslü el yazması tarihçesinin hazırlanması
Psikolojik güvence	-Emeklilik için yardımlaşma sandığı kurulması -Çalışanların güvenliklerinin sağlanması	-İşine son verilenlere tazminat ödemesi yapılması -Emeklilik imkanı	-Nefer tayını (çocuklara beslenme yardımı) -Çocukların eğitim masraflarının karşılanması

				-Çocukların ulaşım giderlerinin karşılanması -Çocuklara sağlık hizmeti verilmesi -Ölüm halinde gerekli defin ve giderlerinin karşılanması -Ölüm halinde yasal mirasçılarının (varsa) alacaklarının ödenmesi -Bir günlük haftasonu izni ve tabur dışında evinde geçirme olanağı (evliler için) -Hava değişimi önerilenlerin yol ücretlerinin karşılanması
	İşgörenlerin önerilerini dikkate alma			-Disiplin soruşturmalarını yürüten Haysiyet Divanı'nda bulunan 2 kadın üyenin söz hakkı
	Başarı olanakları		-Tecrübeye bağlı yükselme imkanı	-Eğitim ve deneyime bağlı olarak yükselme imkanı

Psiko-sosyal araçlardan sosyal statü ve taktir etme ile psikolojik güvence her üç kurum/kuruluşta yoğun olarak karşımıza çıkmaktadır. Telefon şirketi ve Osmanlı Bankası'nda yapısal modern binaları ve kullanılan teknolojiler, porselen yemek takımlarının kullanıldığı modern yemek salonu bir statü algısı olarak karşımıza çıkarken; Kadın Birinci İşçi Taburu'nda statüyü işaret eden rütbe, kıyafet ve asaların yanı sıra tedavi için bir hastanede iki koğuşun ayrılması dönem bazında değerlendirildiğinde önemli bir statü göstergesi olarak ele alınabilecek niteliktedir. Günümüzde de bazı işletmelerin çalışanları için hastanelerle anlaşma yaparak VİP hizmet almalarını sağlayan uygulamaları mevcuttur.

Taktir etme, Osmanlı Bankası ve Telefon Şirketi'nde yöneticilerin başına çalışanlarla birlikte vermiş oldukları fotoğraflar, ziyaretçilere çalışanlarla ilgili övgü dolu sözlerle taktir edilmesi; Kadın Birinci İşçi Taburu'nda mali değeri olmayan taktirname, üstün başarı gösterenlerin madalya ve nişanlarla ödüllendirilmesi şeklinde görülmektedir. Bu ödüllendirme tarzı, Osmanlı'da eğitim alanında da sıkça kullanılmıştır.

Psikolojik güvence konusunda da Telefon Şirketi'nde çalışanların güvenliklerinin sağlanması, yardımlaşma sandıklarının varlığı; Osmanlı Bankası'nda tazminat ödemesinin bulunması, emeklilik imkanının olması; Kadın Birinci İşçi Taburu'nda ise bunlardan farklı olarak çalışanların psikolojik güvende hissetmelerine neden olan çocuklarına yönelik beslenme, eğitim, ulaşım, sağlık gibi yardımlar; ölüm halinde defin giderleri ve işlemlerini yapılması, ölüm halinde yasal mirasçılarının (varsa) alacaklarının ödenmesi gibi uygulamalar ile karşılaşmaktadır.

Psiko sosyal araçlardan, bağımsız çalışabilme veriler doğrultusunda Kadın Birinci İşçi Taburu'nda karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların güven ve özgüvenlerine yönelik İstanbul Telefon Şirketi'nde işin son teknolojiye sahip iş kolunda çalışma imkanı ve buna yönelik eğitim alma imkanına sahip olma; Osmanlı Bankası'nda yönetimin çalışanlarla pederane ilişkisi, ücretlendirmede cinsiyet ayrımcılığının olmaması; Kadın birinci işçi taburunda ise Osmanlı Ordusu'nun bir mensubu olma, subaylarla eşit haklara sahip olma, eğitimlik görevi üstlenmiş olma ve işçilerin sevk ve idaresinden sorumlu olma öz güven artırıcı uygulamalardandır.

Çalışanlar için, Osmanlı Bankası ve Kadın Birinci İşçi Taburu'nda eğitim ve tecrübeye bağlı olarak yükselme yollarının açık olduğu görülmektedir. Sosyal etkinlikler açısından, Kadın Birinci İşçi Taburu, kuruluş günü kutlamaları, çeşitli tören ve merasimlerle ve taburun fotoğraflı tarihçesinin hazırlanması ile; Osmanlı bankası da kişilerin fotoğraflarının yer aldığı "personel albümleri" gibi uygulamalarla çalışanların şevk ve gayretlerini yüksek tutmaya çalışmıştır.

Tablo 3: Çalışanların Şevk ve Gayretlerini Artırmaya Yönelik Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

		İstanbul Telefon Şirketi	Osmanlı Bankası	Kadın Birinci İşçi Taburu
Örgütsel	Kararlara katılma			- Disiplin yönetmeliğine aykırı davranışların soruşturmasını yürüten Haysiyet Divanı'nda 2 kadın üyenin yer alması

Terfi ve yükselme	Terfi imkanlarının bulunması	-Terfi imkanları (Genel Müdür Sekreterliğine kadar yükselme imkanı)	-Terfi imkanlarının bulunması
İyi ve uygun çalışma koşulları	-İnşa edilmiş modern bina: Kaloriferli, asansörlü ve elektrikle aydınlatılan - Porselen takımların kullanıldığı modern yemek salonu -Çay molaları -Geniş istirahat salonu -Nöbet tutan memurelerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanması -Her memure için bir çelik dolap verilmesi -Her memureye özel bir reseptör (kulaklık) verilmesi -Geniş dinlenme odaları, ısı ve havalandırmasının iyi olması -Nöbet tutan memureler için lavabo ve hamamın bulunması	-Stajyerlere lojman imkanı	-Kişisel bakım ve dinlenme molaları -İş elbisesi verilmesi (memurelere işçilerden farklı olarak entari, tahta ayakkabı ve pelerin verilmesi) - Revir kurulması
İşin çekiciliği ve önemi	-Çalışma, beslenme, dinlenme imkanlarının sunulması (45 dk öğle yemeği molası, 15 dk'lık çay molaları) -Telefon santrali memureliği sırasında farklı statüde kişilerle karşılaşma/konuşma fırsatı	- Uygun işlerde istihdam olanağı -Müşteri profilinin çeşitliliği -Çalışan profilinin çeşitliliği -Çalışanlarla kurulan pederane ilişki	-Ordu mensubu olma -İşçilerin eğitiminden sorumlu olma - Görevlendirmelerde ulaşım, konaklama, beslenme gibi giderlerin karşılanması -İstanbul dışından gelenlerin ayrılmaları halinde

Osmanlı'da Kadın Memureler için Motivasyon Uygulamaları: Bank-ı Osmani-i Şahane, Dersaadet Telefon Anonim Şirketi Osmaniyesi ve Kadın Birinci İşçi Taburu Üzerine Bir İnceleme

			ulaşım giderlerinin karşılanması
Performans değerlendirme sisteminin varlığı		-Terfi veya iş değiştirmelerde teftiş raporlarının dikkate alınması -Çalışanların verimliliklerinin teftiş raporları dikkate alınarak değerlendirilmesi -Deneme süresinde olanların (6 ay) gerçek çalışma ortamında gözlemlenmesi	-Yıllık performans değerlemeleri -Yılda iki kez terfi ve ödüllendirme değerlendirmelerinin yapılması (Ocak ve Haziran) -Görev ve iş tanımlarının yapılmış olması
Etkin bir iletişim sisteminin kurulması	-Kapılarını ziyaretçilere açması -Yerel basınla ilişkiler		-Örgüt dışı iletişim: Yazılı basında tabura geniş yer verilmesi -Yurtdışı yazılı basının tabura ilişkin haberlerin yer alması ve yurtdışı basında da yer bulması
Yetki ve sorumluluk denkliği		-Erkek ve kadınlara eşit ücret politikası	-Memure ve katibelerin ordudaki mevkidaşlarıyla aynı haklara sahip olmaları
Adil ve sürekli bir disiplin sistemi			-Disiplin yönetmeliği -Disiplin soruşturmalarının "Haysiyet Divanı" aracılığıyla yürütülmesi
Sistemli ve düzenli bir eğitim çalışmaları	-Operatis mektebi'nde stajyer olarak eğitim alma imkanı -Operatörler için hazırlanan eğitim kitabı (Telefon Kitabı)	-Oryantasyon eğitimleri (memurelerin dikkat etmesi gereken kurallar) -Çalışanların işe yönelik bilgi ve deneyim	-Oryantasyon (nizamname, emirler, talimatlar hakkında bilgilendirme yapılması) - Nitelikli memureler

			aktarımı (mentorlük)	aracılığıyla işçilerin eğitimi stratejisi
	Kariyer geliştirme sistemi	-Terfi imkanı bulunması	-Terfi imkanlarının bulunması	-Rütbe değişikliği

Motivasyon araçlarından örgütsel ve yönetsel araçlardan “iyi ve uygun çalışma koşulları” oldukça dikkat çekicidir. Osmanlı Bankası’nın modern ikiz binaları, stajyerlere lojman imkanı tanınması; Telefon şirketi’nde özellikle inşa edilmiş modern kaloriferli, asansörlü ve elektrikle aydınlatılan taş bir bina dönem için oldukça modern bir işyerini tanımlamaktadır. Öğle yemeği için porselen yemek takımlarının yer aldığı, masalarında çiçeklerin bulunduğu, neredeyse günümüzde yalnızca lüks mekanlardaki yemek ortamının kadın çalışanlara sunulmuş olması; nöbete kalan memurelerin yiyecek, içecek ihtiyaçlarının düşünülmesi, istirahat salonlarının düzenlenmesi, her memureye bireysel bir reseptör (kulaklık) verilmiş olması, her memurenin özel bir dolabının bulunması, ısı, ışık ve havalandırmaya dikkat edilmesi gibi fiziki çalışma koşullarına yönelik düzenlemeler üst düzeydedir.

Bu araçlardan, sistemli ve düzenli bir eğitim çalışması doğrultusunda İstanbul Telefon Şirketi’nin “Operatis Mektebi”nde işe yeni alınan memurelere stajyer memur olarak eğitim verilmesi, bu eğitimde kullanmak üzere eğitim kitabı hazırlandığı; Osmanlı Bankası’nda da oryantasyon eğitimleri, mentorluk uygulamasının varlığı; Kadın Birinci İşçi Taburu’nda da oryantasyon ile birlikte mentorluk sisteminin uygulandığı bulgulanmıştır.

Yine kariyer geliştirme sistemi doğrultusunda terfi imkanlarının sunulduğu, üç girişimde de görülmektedir. Bu terfiler için performans değerlendirme sisteminin varlığına ilişkin kanıtlar da mevcuttur. Çalışanların verimliliklerinin teftiş raporları ile değerlendirildiği ve terfilerde bu raporların dikkate alındığı belirtilmektedir.

Osmanlı Bankası’ndaki eşit ücret politikası; Kadın Birinci İşçi Taburu’ndaki kadın memurelerin ordudaki mevkidaşlarıyla aynı haklara sahip olmaları, eşit ücret uygulamaları, eşit sorumluluk ve haklar sunulması bağlamında da yönetim anlayışının en azından “memureler” temelinde eşitlikçi bir yaklaşım benimsediğini işaret etmektedir.

İşin çekiciliği konusunda ise Kadın Birinci İşçi Taburu’ndaki memurelerin ordu mensubu olmaları, işçilerin sorumluluklarının verilmesi (eğitim vb), çeşitli giderlerinin karşılanması gibi uygulamalar değerlendirilmiştir. Telefon şirketindeki yemek ve dinlenme molaları, nöbetler esnasındaki sunulan imkanlar; Osmanlı Bankası’nda uygun işlerde istihdam olanağının varlığı işe yönelik çekiciliği getirmektedir. Her üç girişimde de çalışma saatlerinin belirli olması, ücretli yıllık izin hakkı, ücretli hastalık

izinlerinin varlığı, terfi imkanları çekiciliği artıran diğer örgütsel yönetsel uygulamalardır.

SONUÇ

Dünyada I. Sanayi Devrimi ile başlayan üretimdeki değişim ve dönüşümden pek çok ülke etkilenmiş; merkezdeki ülkelerin yeni pazar ve hammadde arayışlarıyla birlikte sermaye akışı çevredeki ülkelere doğru yönelmiştir. Bu değişim ve dönüşümden uzak kalmak istemeyen Osmanlı Devleti'nde de sanayileşme çalışmaları Tanzimat'la birlikte başlayıp II. Meşrutiyet döneminde özel yatırımlar, yabancı sermaye yatırımlarıyla birlikte artmıştır. Yabancı şirketlerin yatırımlarıyla birlikte ortaya çıkan nitelikli çalışan ihtiyacı doğrultusunda da yabancı ülkelere teknik ekip ve yönetim kadroları ülkeye girmiştir. Nitelikli çalışan ve yönetim kadrolarının yabancı ülkelere doğru akışı aynı zamanda yeni iş yapma biçimleri, yeni yönetim tarz ve anlayışlarının da ülkeye girmesi anlamını taşımaktadır. İlgili döneme batılı yönetim anlayışının da ülkeye girdiği bir dönem olarak bakılabilir. İlgili dönem, çalışma hayatına Osmanlı'da kadınların yüksek nitelik gerektiren işlere yönelik mesleklerle adım atmaya başladıkları dönem olması nedeniyle, yönetim anlayışı açısından incelenmesi gereken önemli bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Dönemin yönetim anlayışının Batı kaynaklı olup olmadığı noktasındaki tartışmalar sürerken, nitelikli kadın çalışanların penceresinden bu tartışmalara şevk ve gayreti artırıcı uygulamalar temelinde katkı sağlanabileceğinden hareketle araştırma planlanmıştır. Dönemin şevk ve gayret artırmaya yönelik uygulamalarına ilişkin değerlendirme günümüz motivasyon anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Sanayileşme hareketleri, modernleşme çalışmaları, nitelikli yabancı uzman işgörenler ve yöneticilerin ülkeye giriş yaptığı dönemlerde Osmanlı kadınları da Batı'daki kadın hareketinden etkilenerek sosyal yaşama katılma, eğitim, çalışma yaşamına katılma gibi taleplerde bulunmuş ve dönemin ihtiyaçları doğrultusunda kamuda öğretmen, idareci, ebe, kolcu, gardiyan, istihbarat görevlisi, hasta bakıcı gibi mesleklerle çalışma hayatına dahil olmuştur. Aynı zamanda Birinci Dünya Savaşı yıllarında ise erkek çalışanların silah altına alınmaları nedeniyle boşalan kadroları doldurmak üzere kadınlar çalışmaya çağırılmış, Maliye Nezareti'nde erkeklerden boşalan kadroları doldurmuşlardır. Kadınların bu çalışma çağrısını vatana hizmet olarak algıladıkları görülmektedir. Dönemin yabancı sermaye ile kurulmuş girişimlerinden olan Osmanlı Bankası, İstanbul Telefon Şirketi gibi girişimler de nitelikli kadın çalışan istihdamının görüldüğü çalışma alanlarıdır. Yine savaş döneminde tek başına kalan kadınların geçimlerini sağlayabilmeleri amacıyla cephe gerisinde orduya destek vermesi için kurulan "Kadın Birinci

İşçi Taburu” da kadınların katibe, memure olarak Osmanlı Ordusu’na katıldıkları bir oluşumdur.

Kadınların hak arayışları çerçevesinde elde ettikleri çalışma yaşamına katılmış olmaları bile başlı başına bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Ulaşılan bulgulara bakıldığında örgütsel ve yönetsel araçların diğer araçlara oranla daha yoğun kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan iyi ve uygun çalışma koşullarının sağlanmasına yönelik girişimler dikkat çekici niteliktedir. Porselen takımlarla yemek sunulan bir yemek salonunun varlığı; asansörlü, elektrikle aydınlatılan, kaloriferli modern binaların bulunması, çalışanlara kişisel iş araçlarının sağlanması gibi pek çok araç kullanılmıştır. Performans değerlendirmeye yönelik uygulamalar, eğitim çalışmalarının varlığı da önemli bulgulardır. Tüm bu bulgular, dönemin batıdaki yönetim anlayışı çerçevesinde düşünüldüğünde, çalışan verimliliğine yönelik erken dönem araştırmalarda da odaklanan fiziki çalışma koşulları, verimlilik için çalışan performansını artırmaya odaklanma, çalışanların niteliklerinin artırılmasına yönelik eğitimin dikkate alındığını işaret etmektedir. Ulaşılan bu bulgular, kullanılan motivasyon araçlarının dönemin batılı yönetim anlayışı çerçevesinde şekillendiğini işaret etmektedir.

Ekonomik araçlar açısından değerlendirildiğinde ise, ücret ödemelerinin düzenli olarak yapılması ve dönemin koşullarına göre iyi bir düzeyde olması; şekli değişse de günümüzde de kullanılan parasal değer içeren ödüllendirmeler; iş güvencesi, emeklilik imkanının bulunması şevk ve gayretini artırmaya yönelik araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine terfi sisteminin bulunması; örgüt dışı etkili bir iletişim ağının varlığı; erkek ve kadınlara eşit ücret ve hakların sunulmuş olması yine bu alandaki dikkat çekici bulgulardır.

Örgütsel bağlılık kapsamında günümüzün popüler araçları arasında yer alan taktir edilme de ilgili dönemde kullanılmış olan araçlar arasında yer almaktadır. Kadın Birinci İşçi Taburu’nda mali değeri olmayan taktirname, üstün başarı gösterenlerin madalya ve nişanlar şeklindeki ödül sistemi Osmanlı’da eğitim alanında da kullanıldığı tespit edilen araçlar arasındadır.

İlgili dönem açısından olduğu kadar bu dönemde bile ilgi çekici bulunabilecek, Kadın Birinci İşçi Taburu’ndaki 20 günlük balayı izni uygulamasıdır. Üsküdar’da bir hastanede iki koğuşun Tabur çalışanlarına ayrılmasına yönelik uygulamaların bir benzerinin bugün de bazı işletmelerin çalışanları için hastanelerden VIP hizmet alımına yönelik uygulamaları ile aynı anlayışa sahiptir.

Tüm bu bulguların ikincil verilerde sunulan bilgilerle sınırlı olduğu göz önüne alınarak değerlendirme yapıldığında; dönemin çalışanların verimliliklerini artırma yönünde fiziksel çalışma koşulları, ücret ve ödemeler ile çeşitli mali değeri olan veya olmayan taktir edici madalya, nişan,

taktirname gibi uygulamaların kullanıldığı belirtilebilir. Dönemin yönetim anlayışının, beslenme hizmetinin bile kadın doğasına hitap eden, incelikli bir motivasyon aracı olarak kullanıldığını göstermektedir. Çalışma hayatına atılan kadınlara yönelik hem yabancı sermayeli kuruluşlar hem de Kadın Birinci İşçi Taburu açısından uygun çalışma koşullarının sağlandığı ve titizlik gösterildiği açıktır. Eşit ücret uygulamaları, eşit sorumluluk ve haklar sunulması bağlamında da yönetim anlayışının en azından “memureler” temelinde eşitlikçi yaklaşım benimsediği söylenebilir. Osmanlı son döneminde hem sanayi hem de kamuda çalışanların şevk ve gayretlerini artırmaya yönelik maddi ve manevi değer içeren uygulamalara yer verildiği; motivasyon çalışmalarının temelini oluşturan “ekonomik” ve “psiko-sosyal” güdülere hitap eden araçların kullanıldığı açıktır.

Araştırma, dönemin çalışanlara yönelik şevk ve gayreti artırmaya yönelik uygulamalarının günümüz motivasyon anlayışı çerçevesinde sunarken, döneme ilişkin bir görünüm elde etmeyi ve alanyazındaki yönetim anlayışı tartışmalarına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Araştırma, birincil verilerle tekrarlanabilecek ve genişletilebilecek niteliğe sahiptir.

KAYNAKÇA

- ALİMDAR, Selçuk (2010). Osmanlı Saray Orkestrasından İnsan Kaynakları Uygulamaları, PERYÖN 18. İnsan Yönetimi Kongresi, İstanbul.
- AMMOUR, Laurance ; Lorans Tanatar Baruh (1999). Çalışan Kadından Bir Kesit (1911- 1934): Osmanlı Bankası Kadın Personeli, Tarih ve Toplum, Sayı: 183, (143-150).
- ASLAN, O. Ender (2006). Cumhuriyet ve Kadın Memurlar, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:39, Sayı:4, (117-149).
- BALİ, N. Rıfat (1999). Bir Ailenin Öyküsü, Tarih ve Toplum Dergisi, Sayı: 188, (34-45).
- BULUŞ, Abdulkadir (2000). Osmanlı Tekstil Sanayii Hereke Fabrikası, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- BÜLBÜL, Yaşar ve Rahmi Deniz Özbay (2007). Osmanlı İmparatorluğu'nda Teknolojiye Karşı Direncin İktisat Tarihi, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:4, (19-41).
- CEYLAN, Ebubekir (2003). Dünya Sistemi Teorisinin Osmanlı Tarihi Çalışmalarına Yansımaları, Türkiye araştırmaları Literatür Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, (81-95).
- ÇAKIR, Serpil (2013). Osmanlı Kadın Hareketi, İstanbul: Metis yayıncılık.

- ELDEM, Ethem (1997). 135 Yıllık Bir Hazine: Osmanlı Bankası Arşivinde Tarihten İzler, İstanbul: Osmanlı Bankası A.Ş.
- ENGİN, Vahdettin (2011). Osmanlı Ticaret ve Sanayi Albümü, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- ERDEM, Ekrem (2016). Sanayi Devriminin Ardından Osmanlı Sanayileşme Hamleleri: Sanayi Politikalarının Dinamikleri ve Zaafiyetleri, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı: 48, (17-44).
- EREN, Erol (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yay.
- ERTUĞRUL, Sara (1953). Geçmiş Zaman Olur Ki (Prensess Mevhibe Celalettin'in Hatıraları), İstanbul: M. Sıralar Matbaası.
- FAYOL, Henri (2013). Genel ve Endüstriyel Yönetim, Çev: M. Asım Çolakoğlu, 4. Basım, Yönetim Klasikleri-3, Ankara: Adres Yay.
- GÜLCÜ, E. Ve S. Tunç (2012). Osmanlı Basın Hayatında kadınlar Dünyası Dergisi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), (155-176).
- KARAKIŞLA, Yavuz Selim (2001). "Dersaadet Telefon Anonim Şirket-i Osmâniyesi ve Osmanlı Kadın Telefon Memureleri, -I-" Tarih ve Toplum, Cilt:36, No. 212, (29-37).
- KARAKIŞLA, Yavuz Selim (2014). Osmanlı Kadın Telefon Memureleri (1913-1923), İstanbul: Akıl-Fikir Yayınları.
- KARAKIŞLA, Yavuz Selim (2015). Osmanlı İmparatorluğu'nda Savaş Yılları ve Çalışan Kadınlar- Kadınları Çalıştırma Cemiyeti (1916-1923), İstanbul: İletişim Yay.
- KAYNAK, Muhteşem (1984). Osmanlı Ekonomisinin Dünya Ekonomisine Eklemlenme Sürecinde Osmanlı Demiryollarına Bir Bakış", Toplumsal Araştırmalar Dergisi, sayı: 5, (66-84).
- KAYNAK, Muhteşem (1985). Osmanlı Demiryolları ve Demiryolu Araç ve Malzemeleri İthalatı, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı: 1-2, (263-273).
- KIRPIK, Cevdet (2016). Osmanlı'da Şehzade Eğitimi, İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- KURNAZ, Şefika (1992). Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839-1923), İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- KURNAZ, Şefika (1996). II. Meşrutiyet Döneminde Türk Kadını, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- KURT, Songül K. (2011). Osmanlı Devletinde Kadın Eğitimi- Harem'den Mektebe, İzmir: Yitik Hazine Yayınları.
- KURT, Mustafa, Kemal Demir, Baki Çakır, Kemalettin Kuzucu (2016). "Tiz Fabrikalar Kurula, İdareciler Buluna!: Osmanlı Sanayileşmesi Sürecinde "Modern Yönetim" in İzini Sürmek", 24. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, (467- 472).
- KURT, Mustafa, Serkan Bayraktaroğlu, Kemal Demir (2016). "19. Yüzyılda Osmanlı Devlet Fabrikalarında İnsan Yönetimini Şekillendiren Yasal Çerçeve", 24. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, (450-456).
- KUTBAY, Elif Y. (2012). Batı anadolu'da Hayata Geçirilemeyen Bir Proje: İzmir-Çanakkale Demiryolu, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Sayı: 1, (107-119).
- MARDİN, Şerif (2010). Siyasal ve Sosyal Bilimler, 10. Baskı, İstanbul: İletişim Yay.
- OKTAR, Tiğınçe (1998). Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı (Osmanlı Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslamiyesi), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- ÖZGER, Yunus (2012). "Osmanlı'da Kadınların Memuriyette İstihdamı Meselesi Ve Sicill-i Ahvâlde Kayıtlı Memurelerin Resmî Hâl Tercümeleri", History Studies, Volume: 4/1, (419-447).
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kırel (2005). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını
- PAMUK, Şevket (2005). Osmanlı- Türkiye İktisadi Tarihi 1500-1914, Beşinci Basım, İstanbul: İletişim Yayınları.
- QUATAERT, Donald (2008). "Tanzimat Döneminde Ekonominin Temel Problemleri", Tanzimat- Değişim Sürecinde Osmanlı İmparatorluğu, Ed: Halil İncık, Mehmet Seyitdanlıoğlu, Çev: Fatma Acun, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (729-740).
- ROBBINS, P. Stephen, David A. Decenzo, Mary Coulter (2013). Yönetimin Esasları, 8. Basımdan Çeviri, Çev: Adem Öğüt, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- SEYİTDANLIOĞLU, Mehmet (2008). "Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii (1839-1876)", Tanzimat- Değişim Sürecinde Osmanlı İmparatorluğu, Ed: Halil İncık, Mehmet Seyitdanlıoğlu, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (711-728).

- SOYLUER, Serdal (2017). Osmanlı Devleti'nde Ağır Sanayi Yatırımlarına Bir Örnek: Yalı Köşkü Demir ve Makine Fabrikası, Osmanlı Bilimi Araştırmaları, XVIII/2, (1-23).
- ŞİMŞEK, Şerif M., Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi.
- TABAKOĞLU, Ahmet (2008). Türkiye İktisat Tarihi, Sekizinci Basım, İstanbul: Dergah Yay.
- TAYLOR, W. Frederick (2013). Bilimsel Yönetimin İlkeleri, Çev: H. Bahadır Akın, 8. Basım, Yönetim Klasikleri-1, Ankara: Adres Yay.
- TINAZ, Pınar (2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım.
- TOPAL, Mehmet, Erkan Erdemir, Engin Kırılı (2012). "Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye'de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri, Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi", SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 25, (37-64).
- TUTAR, Hasan (2013). İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Ankara: Detay yayıncılık.
- WREN, Daniel A. (2005). The History of Management Thought, 5 th Edition, USA: Wiley.