

Son Dönem Osmanlı İşgücünde Farklılık Yönetiminden Kopuş: Yabancılaşma Sorunu

The Disengagement From Diversity Management In The Last Period Of Ottoman Workforce: Alienation

Enver AYDOĞAN¹ - Zeynep ALTUNCU²

Geliş Tarihi:	21.03.2016	Kabul Tarihi:	06.09.2016
---------------	------------	---------------	------------

Özet: Osmanlı Devleti farklı dil, din ve ırklara mensup çok kültürlü bir yapıda olup; asırlar boyunca tüm farklılıklarıyla her türlü değeri ve insanı etkin bir şekilde yönetmiştir.

Farklılıkların Yönetimi 1990'larda Amerika'da literatüre kazandırılmakla birlikte, öncesinde Osmanlı Devleti tarafından başarıyla uygulanmış, son dönemde ise iç ve dış faktörlerin etkisiyle bu alandaki etkinliğini kaybetmeye başlamıştır.

Bu çalışmada; son dönem Osmanlı işgücü yapısında farklılıkların yönetimi irdelenmiş; yabancı ve gayrimüslim bağlamında yaşanan tecrübeler neticesinde ortaya çıkan yabancılaşma sorununa yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık Yönetimi, Osmanlı İşgücü, Yabancılaşma

¹⁾ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

²⁾ Doktora Öğrencisi, Gazi Üniv. SBE; İç Deneği, Sağlık Bakanlığı

Abstract: *The Ottoman Empire with the multi cultural structure of language, religion and race managed all the values and people efficiently for centuries.*

Though diversity management took place in the literature by emerging efforts of America in 1990s, before that time this model had been practiced successfully.

But with the internal and external factors in the last period of Empire, The State started to lose its efficient position. In this study, diversity management in the last period of work force has been considered in details.

Then with the experiment of foreign and non-müslim alienation issue have been under discussion.

Keywords: *Diversity Management, Workforce in the Ottoman, Alienation*

GİRİŞ

18. yy'ın ikinci yarısında James Watt'ın buharlı makine buluşuyla başlayan ve ilkin İngiltere'de yaşanan Sanayi Devrimi, diğer kıta Avrupa'sı devletleri başta olmak üzere; tarım, küçük ölçekli zanaat ve gedik usulüne dayalı Osmanlı ekonomisini oldukça etkilemiştir. Devletin son dönemleri yabancı sermayenin denetimi altında, ekonominin yetersiz düzeyde sanayileşmesine sahne olmuştur. Her ne kadar özellikle Tanzimat döneminden itibaren endüstrileşme açısından yoğun gayretler ortaya konya ve sanayi yatırımlarına girişilse de planlama, maliyet, nitelikli insan gücü, pazarlama, teknolojinin yenilenmesi ve ulaşım gibi sorunlar çözülemediğinden, bu girişimler uzun soluklu olmamıştır (Seyitdanlıoğlu, 2009: 53-55).

Son dönem Osmanlı'da iktisadi açıdan ön plana çıkan iki unsur “sanayileşme bakımından geri kalma” ve “dışa bağımlılık” olmuştur (Tanilli, 2006:321). Savaşlar ve ordunun finansmanı, toprak kayıplarının yol açtığı pazar ve vergi kayıpları (Genç, 2010:263-264), yabancı tacirlere avantajlı ticaret yapma imkanı tanıyan ticaret antlaşmaları (Ör: 1838 Baltalimanı Ticaret Antlaşması) (Barutçugil, 1989:2-3), hammadde tedarikinde ulaşım, planlama, organizasyon ve altyapı sorunları, tarım vergi gelirlerindeki düşüşler (Anbar, 2009:20-23), toprak rejiminin değişmesi (Cin, 1978:433), tarımın mekanize edilememesi, düşük ithal vergileri sağlayan kapitülasyonlar ve yerli endüstrinin gelişmesini engelleyen iç gümrük vergileri, Avrupa mallarının kullanımının teşviki karşısında yerli üretimin gerekli kaliteyi yakalayamaması ve rekabet edememesi (Seyitdanlıoğlu, 2009:67), ihracatın katı şekilde kısıtlanmasına karşın ithalatın olabildiğince serbest bırakılması (Genç, 2010:47), Dünya ticaret yollarındaki değişme, Amerika'nın keşfi ile dünya altın arzının artması nedeniyle Osmanlı ekonomisinde fiyatlandırma sürecine ilişkin yaşanan sorunlar (Bulut, 2012:67-86), artan bütçe açıkları ve dış borçlanma (Pamuk, 2005:64-68), güçlü bir finans sisteminin yokluğu, yeterli insan gücü,

bilgi ve altyapı dinamikleri bulunmadığından alınan borçların yatırıma dönüştürülememesi vb nedenlerle, sanayileşme sürecinde arzu edilen sonuçlara ulaşılamamıştır.

Dış borç ödemeleri için kurulan Düyun-u Umumiye İdaresi eliyle yapılan düzenli ödemeler ve denetim mekanizması, Avrupa mali piyasaları için önemli bir güvence sağlamıştır. İstikrarlı para akışı ve dış borçlanma dış ticaretin hızla büyümesine ve yabancı yatırımların yoğun bir şekilde ülkeye gelmesine sebebiyet vermiştir. 1860-1880 arasında sabit kalan doğrudan yabancı yatırımlar, 1890-1914 döneminde üç kat artmıştır (Quataert, 1987:19). Osmanlının bu bağımlılık durumu, Türk ve Müslüman unsurun ekonomik hayata katılarak sermaye birikiminin sağlanması düşüncesiyle aşılma istenmiş; bu amaçla 1913 Teşvik-i Sanayi-i Kanun-u Muvakkati, 1914 Teşvik-i Sanayi-i Talimatnamesi, 1917 Teşvik-i Sanayi-i Kanun-u Muvakkatinin Suret-i Tatbiki Hakkındaki Nizamname ve 1916'da yabancı şirketlerin statüsünü değiştiren ve denetim altına alan kanun yayınlanmıştır (Toprak, 1982:72-73, 171-172).

Öte yandan Sanayi Devrimi'nin etkisi ile Osmanlı Devleti'nde yerli üretim tarzı değişmiş; bir yandan geleneksel el tezgahlarında üretim devam ederken, diğer yandan işçiler devlet marifetiyle kurulan yeni fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. 19.yy sonlarından itibaren ise demiryolu ve liman yapımı gibi alanlarda yabancı yatırımlar beraberinde kitlesel işçi istihdamını da getirmiştir. Bu yatırımlarla ülkeye yabancı işçilerin girişlerine kapı aralanmıştır (Kırpık, 2004: 321). Nitelikli emek ihtiyacı sanayileşmiş ülkelerden tecrübeli ve nitelikli emekten faydalanma seçeneğini gündeme getirmiştir. Bu konuda Avrupa genelinde araştırmalar yapıldığı, raporlar hazırlatıldığı ve yabancı işçi talebi için girişimlerde bulunduğu ilgili belgelerden anlaşılmaktadır. Ancak 19.yy'da Osmanlı ülkesine gelen emek gücünün bütünüyle nitelikli olmadığını da dikkate almak gerekmektedir. Ülkeye emek ihraç eden ülkeler arasında Fransa, İngiltere, Avusturya, Belçika ve Almanya gelmekte olup; yabancı işçiler en çok maden ve tersanelerde istihdam edilmiştir (Özbay, 2003: 21).

Osmanlı Devleti'nin içinde bulunduğu süreç ve şartlar, bu ülkelerden özellikle endüstrisine hammadde ve pazar arayan Almanya (Luxemburg, 1982:140) ile ilişkilerinin güçlenmesine neden olmuştur. İlk 19.yy'da yaşanan gelişmeler Osmanlı'yı Prusya'ya yaklaştırmış; sonrasında ise siyasi birliğini tamamlayan Almanya; Uzakdoğu'daki Japon tehdidi, Afrika'da diğer bazı Avrupalı Devletlerle birlikte İtalya gibi rakiplerin olması, açık denizlerde İngiltere ve Fransa'yla rekabet edememe, altyapısını tamamlayarak sanayileşme sürecine ivme kazandırmış Rusya'nın iyi bir tercih olmaması vb nedenlerle takip edilen denge politikasının da etkisiyle Osmanlı Devletine yakınlaşmıştır (Ortaylı, 1981:4-5).

1888 yılında Anadolu Demiryolları imtiyazı Almanlara bırakılmış; deniz ulaşımı için Deutsche Lavente Linie kurulmuş ve 1903 yılında Bağdat Demiryolları imtiyazı Almanlara verilmiş (Önsoy, 1979:22-23); böylelikle ülkede daha önceleri görülen İngiliz-Fransız etkisi yerine Alman nüfuzu artmıştır. Zira sanayileşmiş Almanya karşısında Osmanlı Devleti mükemmel bir pazar olarak görünmektedir (Deniz ve İmamoğlu, 2014:339).

Almanya'dan pamuklu, yünlü ve ipekli dokuma, kalay, demir-çelik, askeri malzeme, şeker çay kahve vb tarım ürünleri, oyuncak, kumaş, hırdavat ve porselen eşya vb mamul mallar ithal edilmekte; Almanya'ya ham ipek, pamuk, deri ve yünlü mamuller, boya, meşe palamudu, afyon bazı madenler, kıymetli taşlar, halı, boya ve hububat, tütün, üzüm, incir, yağlı tohum vb gıda maddeleri ihraç edilmekteydi (Anbar, 2009:74-75) (Özcan, 1998:3-4). Bu sebeple, süreçte dış ticaret dengesi Osmanlı Devleti aleyhine gelişmiş, zanaat işletmelerini yıkılmaya sevk etmiştir. Özellikle, madencilik ve ipekli yünlü dokuma işletmeleri durumdan oldukça olumsuz yönde etkilenmiştir (Anbar, 2009:74-75).

Bu çerçevede, yabancı girişimler Osmanlı vatandaşı olan işçi sayısını da sınırlamakta, bu doğrultuda yurtiçinde yabancı işgücünün arttırılması ve yurtdışına işçi göçü yaşanmaktaydı. Özellikle

gayrimüslimlerin Amerika ve Avrupa ülkelerine doğru hareketleri söz konusu olmakta; bunda iş alanlarının yetersizliği ve askerlik görevinin tüm ülke vatandaşları için zorunlu hale getirilmesi etkili olabilmektedir. Buna karşın, hususen kentsel alanlarda sanayi kuruluşlarında çalışanların çoğu gayrimüslimlerdir. Yerli yabancıların çoğunluğu ve yabancı yatırımcıların gayrimüslim olup tercihlerini bu yönde kullanmaları da bu kapsamda sürpriz olmamaktadır (Kırpık, 2004: 321).

Ekonomik açıdan son dönem Osmanlı devletinde üretim sistemi büyük ölçüde tarıma dayanmakta, ancak tarım üretimi oldukça düşük miktarda seyretmekte; İstanbul gibi büyük şehirlerinin çoğunda ithal buğdayla beslenildiği anlaşılmaktadır (Ortaylı, 1983:35). Tanzimat döneminde tarım (Güran, 1992:224-225) ve hayvancılık (Yıldırım, 2001:315) alanında yapılan teşvik tedbirleri neticesinde önemli gelişmeler sağlansa da istenilen düzeyde ekonomik başarıların elde edilemediği görülmektedir.

Ülkede temel sanayi kurulamadığı gibi iyi durumda olan dokumacılık sektöründe dahi yeterli üretim kapasitesine erişilememekte, sanayi büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Kurulan devlet fabrikaları ve uygulanan bazı teşvikler 1840-1860 döneminde uygulanan Devletçilik merkezli sanayileşme düşüncesinin bir tezahürü olarak görülebilir. 1860'lardan sonra ise ithal gümrüklerinin arttırılması, Islah-ı Sanayi Komisyonunun kurulması esnafın birleştirilme yoluna gidilmesi ve yeni bir “özel sektör” oluşturma çabası (Seyitdanlıoğlu, 2009:56), dokumacılık, pamuk çırçır, zeytinyağı, iplik boyama, meyan kökü işleme ve sabun üretimi vb alanlarda fabrikaların kurulması (Seyitdanlıoğlu, 2009:66), İstanbul Sanayi Mektebinin açılması, İstanbul'da açılan sergi organizasyonu gibi ek tedbirlere başvurulmuştur (Önsoy, 1988:126).

Osmanlı Devletinde sanayi hamlesinin görüldüğü 19.yy'da sanayileşme Avrupa makinesi ve hammaddesi ve işçisiyle Osmanlı topraklarında yapılan üretimden ibaret olmuştur (Ortaylı, 2006:197). Üretim için gerekli olan ara mallar ile sermaye mallarının tedariki ve uzman personelin temini büyük oranda Avrupa ülkelerinden

yapılmaktaydı. Devletin toplumsal kesimi açısından, sanayileşme sürecinde gayrimüslimlerin etkili olması milli sanayi ve milli burjuvanın gelişmesinde önemli bir engel olmuştur. Osmanlı’da ticaret ve sermaye birikimi gayrimüslimlerde yoğunlaşmakta olup; 1914 yılı verilerine göre sermaye mülkiyeti bakımından Rum ve Ermeniler %70 oranında paya sahipken, Türkler ancak %15 oranında paya sahipti. Sanayi kesimindeki Türk nüfusun toplam nüfus içindeki yeri ise %15 düzeyindeydi. Bu yıllarda yabancı sermayenin büyük kısmı ulaştırma ve bankacılık sektörüne yönelik olup, yalnızca %10-12’si sanayi ile ilgili olmuştur (Pamuk, 2005:74-75).

Osmanlı Devleti, istihdam ilkesi olarak ülkede çalışan işçilerin dini kimliklerinden öte “kendi vatandaşı” olması tercihinde sahip bulunmaktadır. Bu uygulama, en çok devlet işletmeleri ve fabrikalarında görülmektedir. Marangozhane-i Hümayun’da çalışan işçilerin %92’sinin Osmanlı vatandaşı olması bu hususa güzel bir örnek teşkil etmektedir. Öte yandan, gayrimüslim işçilerin devlet aleyhine ve toplumun asayiş durumunu bozmaya yönelik bazı eylemlere girmesi, Şark Demiryollarında çalışan Ermeni ve Rum işçilerin Bulgar komitasına hizmet ettiklerinden bahisle bunların yerine Müslümanların alınması yönünde ısrarlı olunması ve Reji fabrikasında çalışan bir Rum işçinin, İtalyan ve Alman vatandaşlarıyla işbirliği yapmak suretiyle çalışanları grev yapmaları yönünde teşvik etmesi örneklerinde de görüleceği üzere, kimi nedenlerle bazen Müslüman işçiler diğerlerine nazaran daha fazla tercih edilebilmektedir. Tersane-i Amire’de çalışmakla birlikte işten ayrılan 35 işçiden 34’ünün Müslüman olması (1907) bu açıdan değerlendirilebilir (Kırpık, 2004: 48).

Bu çerçevede son dönem Osmanlı işgücü piyasasının çok kültürlü bir yapıda olmakla birlikte; din, ırk, cinsiyet vb farklılıklar nedeniyle ahenkli ve eşgüdümlü olarak etkin çalışabilmesi önünde çeşitli engeller olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada; 1990’larda Amerika’da literatüre kazandırılan farklılık yönetimi (diversity management) unsurlarının aslında çok daha önceleri Osmanlı ülkesi topraklarında başarıyla uygulanmakla birlikte çalışmaya esas teşkil eden son dönem

Osmanlı emek istihdamında bazı iç ve dış faktörlerin de etkisiyle yerini yabancılaşma sorunları ayrıntılı olarak irdelenecektir.

MATERYAL VE METOT

Farklılıkların yönetimi (Thomas, 1990); bireyleri birbirinden farklılaştıran veya onları benzer kılan, kişilere özgü dışsal ve içsel tüm özellikleri kapsamakta; insanlar arasında, din, ırk, kültür, cinsiyet, yaş vb. unsurlar bakımından var olan farklar (Sonnenschein,1997) ile bilgi, yetenek, değer, tutum, kişilik ve davranışsal eğilimler gibi farklılıklar (Point ve Singh, 2003:751) olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede; farklılıkların yönetiminin, “çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan” bir yönetim olgusu olduğunu söylemek mümkündür. Farklılıkların yönetimi kavramı, 1960’lı yıllarda ırksal ayrımcılığa yönelik siyasi hareketler ve örgütlerde istihdam açısından fırsat eşitliği ile kavramsal olarak gündeme gelmiş (Helvacıoğlu ve Özutku; 2010:5); 1980’lerde geniş boyutlara taşınmakla birlikte (Seymen, 2005); 1990’lı yıllarda kavramsal olarak Amerika’da literatüre kazandırılmıştır.

Bu yönetim anlayışı; farklılıkların örgütsel büyüme ve gelişme açısından öneminden bahisle, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunlara çözüm önerileri sunulması, tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması ve farklılıklara saygı duyulmasının teminine çalışmaktadır. Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, küreselleşme, örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çok uluslu işletmecilik anlayışı, kadınların iş yaşamına yoğun katılımı, göç vb gelişmeler farklılıkların ele alınmasının önemini arttırmaktadır (Sürgevil ve Budak; 2008:67-68). Günümüzde; işgücü farklılıklarına dayalı sorunların çözümünde asimilasyon politikası yerine bütünleşme ve uyuma dayalı yönetim yaklaşımı kullanılmaktadır (Polat; 2012:1397).

Özbilgin (2005;24)’e göre; farklılıkların iyi yönetilmesi, tüm işgücü açısından potansiyel bir fayda teşkil etmekle birlikte; örgüt açısından da maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, pazarlama,

yaratıcılık, problem çözme ve esneklik gibi alanlarda çeşitli faydalar sunmakta (Cox ve Blake, 1991); işgörenlerin memnuniyet düzeyi ve örgütsel üretkenlik, performans, etkinlik ve katılım artmakta, güven duygusu ve örgütsel bağlılık gelişmektedir (Polat; 2012:1398). Toplumsal farklılıkların yönetimi ise farklı gruplar arasında işbirliği ve iletişimi geliştirmekte, gerek kişilerarası gerekse kültürlerarası anlayış ve hoşgörünün gelişmesine katkı sağlamaktadır (Sürgevil ve Budak; 2008:69). Öte yandan kültürel farklılıklar iyi yönetilemediğinde çeşitli problemlere ve örgüt içi yabancılaşmalara sebebiyet verebilmekte (Hoecklin; 1995); örgütlerde bütünleşme, uyum ve iletişim sorunları ortaya çıkmakta (Asunakutlu ve Safran, 2004:26-49; Dalyan, 2004:93-109); yanlış anlaşılmalara, kuşkular ve biz-onlar şeklinde ayrışmalar görülebilmektedir (Bassett-Jones, 2005; Salk, 1996).

Thomas (1991) farklılık yönetimi modeli olarak; (a) olumlu eylem, (b) farklılıklara değer vermek ve (c) farklılıkları yönetmek şeklinde üçlü bir örgüt sınıflaması ileri sürmektedir. Böylelikle; işgücü piyasasının değişen koşullarına olumlu eylemle cevap verebilme, kadınların ve azınlıkların örgütte daha çok temsil edilebilmesi gibi yaklaşımlara imkan tanınmaktadır. Cox (1991); tekil, çoğulcu ve çok kültürlü örgüt tipleri, Powell (1993); proaktif, reaktif ya da nötr örgütler, Golembiewski (1995); baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek şeklinde modellemeler yapmıştır (Agars ve Kottke, 2004: 58-60).

Farklılık Yönetiminden Yabancılaşma Sürecine...

Yabancılaşma terimini ilk kullanan kişi olarak bilinen Hegel'e göre yabancılaşma, "insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıkmakta ve insan ilk olarak kendisine ve çevresine yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008:125). Yabancılaşma bireyin; kendisine, yaşadığı kültürel, toplumsal, psikolojik ve doğal çevresine uyum kabiliyetinin azalması neticesinde uzaklaşma süreciyle birlikte; bu unsurların egemenliği ve belirleyiciliği altında yaşamını sürdürmeye devam etmesi; giderek çaresiz kalarak yalnızlaşması ya

da bilerek yalnızlığı seçmesi olarak anlaşılabilir (Şimşek vd., 2006). Bireysel ve örgütsel yabancılaşma açısından; “işyerindeki doyumsuzluklar, şikâyetler, rol belirsizlikleri, iş güvenliği hususunda sıkıntılar, kariyer engelleri, keyfi ve özel davranışlar ile bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık-hırs duyguları” vb unsurlar değerlendirilebilir (Gökçen ve Çavuş, 2014; 529).

Literatürden Asırlar Önce: Osmanlıda Farklılık Yönetimi

Osmanlı Devleti kuruluş dönemi itibarıyla Türk ve Müslümanların oluşturduğu etnik ve dini bir yapıyı haiz bulunmakla birlikte; askeri başarılar ve fetih düşüncesiyle genişleyen ülke coğrafyası beraberinde çeşitli demografik yapı ve nüfusu beraberinde getirmiştir. Çok sayıdaki etnik ve dini grubun birlikteliğiyle oluşan Osmanlı Millet Sistemi; Osmanlı Sultanının, Bizans İmparatorları ve Roma Sezarlarının meşru mirasçısı olarak tüm tek tanrılı inanç sahiplerinin kabul edeceği bir düzen kurmak mecburiyetiyle yapılandırılmıştır (Karpas, 2004: 72).

Bu çerçevede; Osmanlı Devletinin dini çoğulculuğa dayalı ve dini aidiyetle oluşturulan bir toplum ve millet sistemi olduğunu söylemek mümkündür (Ortaylı, 1999:77).

Ülke toprakları üzerinde ve himayesi altında yaşayan gayrimüslimler mensup oldukları din ve mezheplere göre farklı gruplarda toplanmış (Osmanağaoğlu, 2004:85-86);

Ermeni, Rum ve Yahudiler öncelikle üç ayrı azınlık grubu olarak görülmüştür. Öte yandan; gayrimüslimler kültürleri, eğitim ve adli kurumları ile bir nevi özerk olarak varlığını sürdürmüş; devlet yönetiminde yüksek mevkilere dahi gelebilmiştir. Devletin bu gruplara karşı tavrı; din, mezhep, etnik köken ve farklılıklara göre değişmemiş; sadakat esas alınmış ve herkes düşünce ve inancında serbest bırakılmıştır (Göyünç, 1999:91).

Osmanlı'da etnik kimliklerin geri plana atılması, Fatih Sultan

Mehmet'in resmi olarak 1454 yılında Ortodoks Hristiyan Milletini kurmak ve bu grubu İstanbul Patriğinin yetkisine bağlaması ile somutlaşmaktadır (Karpaz, 2004:72; Fokas, 2007:59-60).

Bu kapsamda literatürle uyumlu olarak; bireyleri birbirinden farklılaştıran veya onları benzer kılan, dışsal ve içsel tüm özellikler -din, ırk, kültür, cinsiyet, yaş vb. unsurlar - bakımından var olan farkların Osmanlı'da asırlarca etkin yönetildiği, Thomas'ın (1991) modellemesi dahilinde olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek unsurlarının gözlemlenebildiği, Cox (1991) modelindeki çok kültürlü örgüt tipolojisiyle uyum gösterdiği, Powell (1993)'ın geliştirdiği modele göre proaktif bir örgütlenme olduğu, Golembiewski (1995) modelinde tanımlandığı üzere diğer modellerden farklı olarak eşit fırsat kavramına yer verildiği anlaşılmaktadır.

Son Dönem Osmanlı İşgücü Piyasalarında Farklılık Yönetiminden Kopuş: Yabancılaşma Olgusu

Asırlara kök salan bir devlet olarak, bireylerin kültürel ve toplumsal farklılıklarına saygı ve hoşgörü gösteren, din ve inanç özgürlüğünü savunan, bünyesindeki çok kültürlülük ve farklılıkları fırsat ve gelişimlere dönüştüren Osmanlı Devleti, son dönemde gerek iç gerekse dış kaynaklı bazı sorunlar neticesinde farklılık yönetimindeki etkinliği kaybetmeye başlamış ve yabancılaşma sorunu etkisini hissettirmiştir.

Devlet-Yabancı İşçi İlişkileri

Osmanlı kamu işletmelerinde yabancı işçi istihdamı; yerli işçilerin üretim tekniklerini öğrenmek suretiyle nitelikli hale gelmeleri, yabancı işçilere olan bağımlılığın engellenmesi ve yeni iş imkanlarından sadece Osmanlı vatandaşı işçilerin yararlanması gayesiyle gerçekleştirilmiş olabilir. Osmanlı Devleti çalıştırmak istediği emek gücünü genel olarak ilgili hükümetlerle özel antlaşmalar yaparak veya nadiren de olsa doğrudan istihdam ile ülkeye getirmekteydi. Devletin

yaptığı sözleşmeler gereği, yabancı işçiler ülkede geçici veya sürekli olarak istihdam edilebilmekte, yol masrafları karşılanmakta; sağlık, ücret ve yaşam koşulları gibi konularda pek de sıkıntı yaşamadıkları anlaşılmaktadır. Bu işçilerin en çok şikayetçi oldukları konu Devletin son dönemde ekonomik sıkıntılarından kaynaklandığı üzere zaman zaman ücret ödemelerinde yaşanan gecikmelerdir.

Ancak Osmanlı'nın yabancı işçilerin ücretlerinin ödenmesi bakımından yerli işçilere nazaran daha özenli oldukları görülmekte olup ödemeler bizzat hazine tarafından yapılmaktadır Osmanlı Devleti yabancı işçilerin verimliliğini artırmak adına ödül ve taltif yöntemleri dahi kullanmıştır. Söz gelimi, Çuha fabrikasında çalışan bir Belçikalı işçi ile başka bir devlet fabrikasında çalışan bir İngiliz işçiye birer kıta murassa nişan verilmiştir (Özbay, 2003: 22-25).

Osmanlı'da Emek İstihdamında Dini Ve Etnik Faktörler

Osmanlı Devletinde farklı ve çok çeşitli işkolları arasında etnik ve dini farklılıklar son derece yaygın olarak görülmektedir. Bu kapsamda coğrafi konum da etkili olmaktadır, farklı etnik unsurları barındıran Balkanlar bölgesi bu konuda örnek teşkil etmektedir. Selanik, Kavala, Gezgili gibi şehirlerde yaşanan endüstrileşme sürecinde fabrikaların çoğu Yahudi girişimcilere aittir. Dolayısıyla işçilerin büyük bölümünü de bu kişiler oluşturmaktadır.

Özellikle tütün işleme atölyeleri, ulaşım ve küçük sanayi ile matbaalarda birçok Yahudi çalışmaktaydı. Selanik'te nakliye işiyle uğraşan işçi ve hamallar genellikle Musevilerden oluşmakta; Museviler dini tatil günleri olan Cumartesi günü yük indirmez; bunun için Şark Demiryolu şirketi herhangi bir ceza öngörmezdi. Osmanlı Devletinde çalışanların dini adet ve vecibelerine saygı gösterilmekte, çalışma saatleri düzenlenirken buna dikkat edilmekteydi. Yine din dışında mezhep farklılıkları da çalışma hayatına tesir edebilmekteydi. Teselya'ya çalışmak için gidenlerden 100'ü aşkın Bulgar işçinin mezhep değiştirdiği, Yunanistan tarafından alınan bir karar doğrultusunda gereken belgeleri

ibraz edemediklerinden bahisle, artık çalıştırılmadıkları ve köylerine geri dönmek zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır (Özbay, 2003: 78-79).

Siyasi ve Askeri Şartlar

Osmanlı son döneminin siyasi ve askeri şartlarının işçilerin çalışma hayatları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

1876-1914 yılları arasında yabancı sermayenin Hristiyanlara öncelik verdiğinden bahisle, Müslüman işçilerin devletin desteğine ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

Gerek II. Abdülhamit gerekse İttihat ve Terakki döneminde, gayrimüslim ve yabancıların zaten korunduğundan yola çıkarak devlet Müslümanların yanında tavır almıştır. Burada işçiler arasında etnik ve dini farklılıklardan dolayı çıkabilecek anlaşmazlıkları önlemeye yönelik bir tutum da sergilenmiş olabileceği düşünülmektedir. Devletin başta Osmanlı vatandaşlarını koruma adına Müslüman işçilerin haklarını gözetme kapsamında yaptığı birçok girişimden birkaç örnek aşağıda sunulmaktadır:

Osmanlı vatandaşlarına şapka giydirilmesi sorunu

Bayındırlık işlerinde çalışan işçilerin Osmanlı vatandaşı gayrimüslimler de dahil olmak üzere şapka giyme zorunluluğu, şirketlerde çalışmak isteyen Osmanlı vatandaşları ve özellikle Müslümanların işe girmelerine engel teşkil etmekteydi. Bu çerçevede; karar sonrasında kurulacak şirketlerde mühendis gibi teknik elemanların dışında çalıştırılacak işçilerin fes giymesinin imtiyazın ana şartlarından biri olması tedbiri getirilmiştir.

II. Abdülhamit bağımsız bir devletin varlığını, kuvvetini ve kudretini gösterme adına kıyafette belirleyiciliğin devlete ait olmasını istemiş; işyerleri bir anlamda medeniyetlere ait sembollerin mücadele alanı haline gelmiş, fes de Osmanlı ülkesinin sembolü olarak telakki edilmiştir (Kırpık, 2004: 65-66).

Yabancı personel çalıştırılmasının Osmanlı vatandaşlarına olan etkisi

Yabancı işçi çalıştırılması devletin “kendi vatandaşları” aleyhine ciddi bir sınırlama getirmekteydi. II. Abdülhamit kurulacak şirketlerde teknik memurlardan başkaca çalıştırılacak işçilerin Osmanlı vatandaşı olması şartını getirmiş ancak bu yasal sınırlamalar ve kurallara işletmeler pek itibar etmemiş, yabancı işçi çalıştırmakta ısrar edip çeşitli savunmalarla uygulamalarını sürdürmüşlerdir. Anadolu Osmanlı Demiryolunda aşağı derecedeki işçilerin %90’ı yerlilerden oluşmakta, üst düzey personelin ise %90 oranında yabancılardan oluştuğu görülmektedir. Yabancı işçiler Osmanlı vatandaşlarına kıyasen bu şirkette %50 daha fazla ücret almaktaydı (Kırpık, 2004: 70).

Yabancı İşçilerle Osmanlı Vatandaşı İşçiler Arasındaki Sürtüşmeler

Devletin yabancı işçilerin istihdamına karşı çıkma nedenlerinden biri, ülkeye giren yabancı işçilere karşı yerli işçilerin direnişidir. Ağustos 1897’de Zonguldak’ta Osmanlı vatandaşı olan işçilerle Hırvat işçiler arasındaki çatışmada ölen ve yaralananlar olmuş, Padişah bölgeye yabancı gidişini yasaklamıştır. (Kırpık, 2004: 72).

Coğrafi Sınırlamalar

Devlet bir yandan yabancı işçinin ülkeye gelmesine sınırlama getirmekle birlikte, diğer yandan bazen yabancı işçilerin çalıştıkları coğrafyayı da sınırlandırabiliyordu. II. Abdülhamit döneminde Hicaz Demiryolunun yapımı sırasında gayrimüslim işçiler belirli bir noktadan sonra kutsal topraklara sokulmamaktadır (Özyüksel, 2000: 165). Özellikle 1890 yıllarından sonra; Osmanlı yönetimi işgücü kaynaklarının seçiminde sadakat ölçüsü olarak din etkenini kullanmaya başlamakla, çok uluslu ve çok dinli bir mozaik oluşturan geçmişinden, geleceğin homojen ve ulusal Türk devletine doğru bir adım daha yaklaşmış olmaktadır (Quataert: 1986, 46).

Yabancı İşçilerin Yerleşimine Yönelik Arazi Tahsisi

Osmanlı Devletine yerleşmek üzere dilekçe ile elçiliklere başvuranlar olmakta, başvurular Meclis-i Vükela tarafından incelendikten sonra uygun görülenler elçiliklere bildirilmekte ve uygun görülen gazetelerde yayınlanmaktadır. Bu kapsamda, talepleri kabul edilenler; Adana, İzmir, Bursa, Selanik, Tırhala, Yanya, Silistre ve Edirne eyaletlerinde tarıma uygun arazi, ulaşım ve diğer imkanlar gözetilerek değerlendirilmekteydi (Özby, 2003: 26).

Teknoloji

19. yy'da Batı dünyasından Osmanlı ülkesine doğru bir bilgi ve teknoloji transferi neticesinde, gerek ürün gerekse çalışma sistemlerinin verimli ve etkin kullanımı açısından yabancı uzmanların (usta) da getirilmesi önem arz etmekteydi. Devlet yatırımlarında olduğu gibi özel teşebbüs yatırımlarında yabancı işçilerin istihdamı gündeme gelmiş; Tophane-i Amire, Tersane-i Amire ve Marangozhane-i Hümayun'da bu maksatla yabancı işçi çalıştırılmıştır (Kırpık, 2004: 48).

Devlet İşletmeleri/Fabrikaları

Devlete ait fabrikalarda daha çok Müslüman işçiler tercih edilmekte; bununla birlikte Devlet, bilgi ve beceri durumu yüksek, nitelikli eleman olarak İngiliz, Fransız, Alman ve diğer Avrupa devletlerinden işçi temin etmekte, bunları ustabaşı ve işbaşı gibi isimlerle istihdam etmekteydi. Bu yabancı uzmanların sayıları sınırlı olup, Marangozhane-i Hümayun'da 38 işçiden 3 tanesi yabancı olup ustabaşı olarak çalışıyordu. Tersane-i Amire'de ise yabancı ustaların maaşları konusunda ülkelerine geri dönebilecekleri endişesiyle titiz davranılıyordu. Tophane-i Amire gibi askeri fabrikalarda ise yabancı çalışanların rütbeleri yükseltiliyordu. Örneğin; ustabaşı olarak çalışan Mösyö Atkinson ile Silno miralaylığa terfi ettirilmişti (Kırpık, 2004: 60).

Düyun-u Umumiye İdaresi

İstanbul Cibali Reji Tütün Fabrikasında ve İzmir Reji

idaresine bağlı işyerlerinde çok sayıda Yunanlı çalışmaktaydı. Yunan vatandaşlarının bir kısmı idareye bağlı fabrikalarda çalışırken, tarım işçisi olarak da çalıştıkları anlaşılmaktadır. Reji'nin bağlı olduğu Düyun-ı Umumiye İdaresinin Avrupalı ve Osmanlı vatandaşı gayrimüslimlerden yana işgücü istihdamını arttırdığı görülmektedir (Quataert, 1993a: 137-140).

Yatırım İmtiyazlarında Şirketler İçin Yabancı İşçi İstihdamının Yasaklanmaması

Ülkede yatırım yapacak kişilere yabancı işçi çalıştırmalarını sınırlamakla birlikte herhangi bir yasaklama durumu mevcut değildir. Yerli girişimciler, özellikle teknolojinin verimli kullanımı açısından Avrupa'dan yabancı işçi getirmek zorunda kalmaktaydı. Ayrıca yerli işçilerin yetiştirilmesinde yabancı işçilerin rolü yadsınmamalıdır.

Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları

Osmanlı ülkesine doğrudan yabancı sermayenin girmesiyle birlikte yabancı yatırımcılara da “kendi işçilerini” getirebilme imkanı doğmuş oluyordu. Örneğin; 1870 yılında yapımına başlanan Rumeli Demiryolları sözleşmesinde inşaata görevli personeli bulma sorumluluğu şirkete ait bulunuyordu (Engin, 1993: 65-66,72). Yabancı sermayenin ülkeye girişi demiryolları ile olmuş, akabinde liman inşaatları ve madencilik işleri izlemiştir.

Yabancı sermaye yatırımcıları açısından gayrimüslimlere, Müslümanlara kıyasen daha fazla güven duyulmakta; yabancılar için yerli dindaşları tercih sebebi olup, ülkedeki gayrimüslimlerin Avrupa'yla sıkı ilişkileri, kültürel yakınlıkları ve yabancı dil bilme durumları da bunda etkili olmuştur.

Özel Fabrikalar

Paşabahçe şişe fabrikası önemli sanayi kuruluşlarından biri olup, 19.yy başlarında fabrikada çoğu Osmanlı vatandaşı 400'den fazla kişi çalışmaktadır. Bunlar arasında Alman, İtalyan, Fransız, Yunan ve Macarlar bulunmaktadır (Quataert, 1992: 33-35). Öte yandan, fabrika yönetiminin çalışan işgücünü sürekli olarak Osmanlı aleyhine

genişlettiği görülmektedir. Bu kapsamda, fabrikaya Avusturyalı işçi getirilerek yerli işçilerin işten çıkarılması üzerine tüm işçiler greve gitmiştir.

İstanbul Çubuklu'da bulunan İspanya fabrikasında ise 50 Ermeni, 10 Müslüman ve 4 Rum çalışmaktadır (Kırpık, 2004: 86). Bursa'da bulunan fabrikalarda ise çoğunluğu Ermeni ve Rum işçiler olmakla birlikte; Türk ve Yahudi işçiler de çalışmaktadır (Quataert, 1993b: 135-136). Selanik Allatini ve Olympos Bira fabrikasında çalışanların çoğu Yahudi olmakla birlikte, Yunan ve Bulgarlar da mevcuttur. Yine Kavala'daki tütün fabrikasında çalışanların %90'ı Yahudilerden oluşmaktadır (Quataert, 1999b, 200-202).

Halı dokuma işinde ise Avrupalı tüccarlar tarafından daha çok Ermeni ve Rum kadınlar tercih edilmektedir (Quataert, 1993c: 111,127). 1913 yılında Niğde'de Türk, Ermeni ve Rumların yoğun olarak dokuma ile uğraştıkları anlaşılmaktadır (Horvath, 1996: 77).

SONUÇ

Son dönem Osmanlı işgücü piyasasında farklılık yönetiminin temel unsurları olan din, ırk, cinsiyet gibi unsurların farklılık yönetimi modeli kapsamında etkin yönetilmediğini söylemek mümkündür. Gerek ülkenin içinde bulunduğu ekonomik darboğaz gerekse yabancı sermayeli işletmelerin artan bir hızla ülke coğrafyasında imtiyazlarla ve yabancı işçi kısıtı konulamadan yoğun bir şekilde kurulması, savaş vb etkenler beraberinde yabancılaşma sorununu getirmiştir.

Yabancı ve gayrimüslim işçilerin bazen siyasi amaçlı hareket ve örgütlenmelerinin yanı sıra yabancı işçilerle Osmanlı vatandaşı işçiler arasındaki ücret, çalışma ve barınma koşulları ile muamele tarzları arasındaki ciddi farklılıklar örgütsel adalet ve eşit fırsat dinamiklerine de zarar vermiş, yabancı işletmelerin tercihlerini ve istihdam eğilimlerini yabancı ve gayrimüslim işçilerden yana yapmaları Osmanlı vatandaşı Müslüman işçilerle gayrimüslim ve yabancı işçiler arasındaki farklılıkları körüklemiştir.

Bu çerçevede son dönem Osmanlı işgücündeki farklılıkların iyi yönetilmediği görülmektedir. Literatürle uyumlu olmak üzere; bu durumun tüm işgücü açısından potansiyel bir etkisi olmakla birlikte; yaratıcılık kabiliyetinin azalması, problem çözme yeteneklerinin düşmesi ve esneklik unsurunun kaybolması, grevler nedeniyle maliyetlerde artışın yanı sıra; işçilerin memnuniyet düzeyi ve örgütsel üretkenliklerinin, performans, etkinlik ve katılım unsurlarının zarar gördüğü, güven duygusu ve örgütsel bağlılığın zayıfladığı görülmektedir.

Farklı işçi grupları arasında artan gerilim sonucu işbirliği, iletişim, anlayış ve hoşgörünün kısıtlandığı anlaşılmaktadır. Tüm bu gelişmeler sonucunda; örgüt içi ve ülke coğrafyasında yabancılaşma, bütünleşme, “biz-onlar” ayrışması ve uyum sorunları ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek döngüsünün başarısızlığa uğraması sonucu, yabancılaşma sorunu doğmuştur. Bireysel ve örgütsel yabancılaşma açısından; işyeriyle ilgili şikayetler, doyumsuzluklar, belirsizlikler, iş güvenliği hususunda sıkıntılar, kariyer engelleri, keyfi ve özel davranışlar ile bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık-hırs duyguları somutlaşmıştır.

KAYNAKLAR

AGARS, M. D., KOTTKE J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

ANBAR, A. (2009) “Osmanlı İmparatorluğu’nun Avrupa’yla Finansal Entegrasyonu:1800-1914”, *Maliye Finans Yazıları*, Yıl: 23, Sayı: 84, Temmuz 2009, ss. 17-37.

ASUNAKUTLU, T. ve SAFRAN, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 26-49.

BARUTÇUGİL, İ. (1989) “Cumhuriyetten Bu Yana Türkiye Ekonomisinin Gelişimi ve Geleceğe Bakış”, *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını*.

BASSETT-JONES, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 169-175.

BULUT, M. (2012) “Osmanlı Ekonomi Politikası’na Yeniden Bir Bakış”, *Bilgi*, 62: 63-96.

CİN, H. (1978) “Osmanlı Toprak Düzeni ve Bu Düzenin Bozulması”, Ankara: Yenigün Matbaası.

COX, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5:34-47.

COX, T. H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3):45-57. DALYAN, F. (2004). Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü. İ. Özalp (Ed.), *Uluslararası İşletmecilik* (s. 93-109). Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Yayınları*.

DENİZ, Ö. ve İMAMOĞLU, H. V. (2014) Osmanlı-Alman Ticari İlişkilerinin Niteliksel Analizi: 1890 Ticaret Anlaşmasının Öncesi ve Sonrası *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number: 30, p. 337-355, Winter I 2014

ENGİN, V. (1993), Rumeli Demiryolları, *Eren Yayıncılık ve Kitapçılık*, İstanbul.

FOKAS, E (2007). “Yunanistan: Din, Ulus ve Avrupa Birliği’ne Üyelik.” Haldun Gülalp (haz.), Ebru Kılıç (çev.). *Vatandaşlık ve Etnik Çatıma Ulus-Devleti Sorgulanması* (ss. 59-85). İstanbul: *Metis Yayınları*.

GENÇ, M. (2010) “Osmanlı İmparatorluğu’nda Devlet ve Ekonomi”, İstanbul: *Ötüken Neşriyat*.

GOLEMBIEWSKI, R. (1995). Managing diversity in organizations. Tuscaloosa: University of Alabama Press. [Akt: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.]

GÖKÇEN, A., M. F. ÇAVUŞ (2014), Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, s. 525-533

GÖYÜNÇ, N. (1999). “Osmanlı Devlet Hakkında – Kuruluşunun 700. Yılı Münasebetile- Cogito *Osmanlılar Özel Sayısı*. 19: 86-92.

GÜRAN, T. (1992) “Zirai Politika ve Ziraatte Gelişmeler 1839-1876”, *150. Yılında Tanzimat*, Ank.1992.

HELVACIOĞLU, N., ÖZUTKU, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İkea örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*,8-1

HOECKLIN, L. (1995). Managing Cultural Differences. Addison-Wesley Publication. Cambridge.

HORVATH, B. (1996), Anadolu 1913, Çeviren: Tarık Demirkan, *Tarih Vakfı Yurt Yayınları*, İstanbul.

KARPAT, Kemal H. (2004). Balkanlar’da Osmanlı Mirası ve Ulusçuluk. Ankara: İmge Kitabevi.

KIRPIK, C (2004). Osmanlı Devletinde İşçiler Ve İşçi Hareketleri, Doktora Tezi.

LUXEMBURG, R. (1982) “Alman Emperyalizminin Hareket Alanı Türkiye”, Lothart Rathman, Berlin-Bağdat Alman Emperyalizminin Türkiye’ye Girişi, İstanbul, 1982, s.171-190.

OFLUOĞLU, G., BÜYÜKYILMAZ, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri.

Kamu-İş Dergisi, 10 (1).

ORTAYLI, İ. (1981) İkinci Abdülhamit Döneminde Osmanlı İmparatorluğunda Alman Nüfuzu, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, No: 479, Ankara, 1981.

ORTAYLI, İ. (1983) Osmanlı İmparatorluğu'nda Alman Nüfuzu, İstanbul, 1983.

ORTAYLI, İ (1999). “Osmanlı’ Kimliği.” *Cogito Osmanlılar Özel Sayısı*. 19: 77-85.

ORTAYLI, İ. (2006) “İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı”, İstanbul: *Alkım Yayınevi*.

OSMANAĞAOĞLU, C (2004). Tanzimat Dönemi İtibarıyla Osmanlı Tâbiyyeti (Vatandaşlığının) Gelişimi. İstanbul: *Legal Yayıncılık*.

ÖNSOY, R. (1979) Osmanlı-Alman Ticari Münasebetleri 1871-1914, Hacettepe Üniversitesi, Basılmamış Doçentlik Tezi, Ankara, 1979.

ÖNSOY, R. (1988) Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayi ve Sanayileşme Politikası, Ankara, 1988.

ÖZBAY, R.D. (2003), 19. Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ÖZBİLGİN, M. (2005). ‘Global’ diversity management: The case of

automobile manufacturing companies in Japan. Japan Institute for Labor Policy and Training (Working Paper Series).8.09.2005, Tokyo.

ÖZCAN, H. A. (1998) “Dünden Bugüne Dış Ticaretimizdeki Gelişmeler”, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı: Özel Sayı, 1998, ss. 41-76.

ÖZYÜKSEL, M. (2000), Hicaz Demiryolu, *Tarih Vakfı Yurt Yayınları*, İstanbul.

PAMUK, Ş. (1984) Osmanlı Ekonomisi ve Dünya Kapitalizmi 1820-1913, Ankara, 1984.

POINT, S., SINGH, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21 (6).

POLAT, S (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri - Educational Sciences: Theory & Practice – 12 (2) Ek Özel Sayı/Supplementary Special Issue Bahar/Spring 1397-1418.

POWELL, G. N. (1993). Promoting equal opportunity and valuing cultural diversity. *Women and men in management* (pp. 225-252) (Ed: Powell, G. N.). Thousand Oaks, CA: Sage. [Akt: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). *Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.]

QUATAERT, D. (1986) “Osmanlı İmparatorluğu’nda İşgücü Politikası ve Siyaset:Hamallar ve Babıali 1826 – 1896”, Çeviren: Ali Kantal, *Tarih ve Toplum*, 6/33, s. 42-47.

QUATAERT, D. (1987) *Osmanlı Devleti’nde Avrupa İktisadi Yayılımı ve Direniş*, (1881-1908), Ank. 1987.

QUATAERT, D. (1992) *Manufacturing and Technology Transfer in the Ottoman Empire 1800-1914*. The Isis Press, İstanbul.

QUATAERT, D. (1993a) *The Employment Policies of the Ottoman Public Debt Administration 1881-1909, Workers, Peasants and Economic Change in the Ottoman Empire 1730-1914*, Derleyen: Donald Quataert, The Isis Press, İstanbul, s.137-140.

QUATAERT, D. (1993b) *The Silk Industry of Bursa 1880-1914, Workers, Peasants and Economic Change in the Ottoman Empire, 1730-1914*, Derleyen: Donald Quataert, *The Isis Press*, İstanbul, s.97-116.

QUATAERT, D. (1993c) *Machine Breaking and the Changing Carpet Industry of Western Anatolia 1868-1908, Workers, Peasants and Economic Change in the Ottoman Empire 1730-1914*. Derleyen: Donald Quataert, *The Isis Press*, İstanbul, s.119-136.

QUATAERT, D. (1999a) Sanayi Devrimi Çağında Osmanlı İmalat Sektörü, *İletişim Yayınları*, İstanbul.

QUATAERT, D. (1999b) Fabrika Bacalarından Tüten İlk Dumanlar, Selanik 1850-1918, Hazırlayan: Gilles Veinstein, Çeviren: Cüneyt Akalın, *İletişim Yayınları*, İstanbul, s.200-202.

SEYİTDANLIOĞLU, M. (2009) “Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii (1839-1876)”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 46, Ankara, 2009, ss. 53-69.

SEYMEN, O., A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: yazınsal bir derleme, İÜ İşletme İktisadı Ens. *Yönetim Dergisi*, 16 (50).

SONNENSCHN, W. (1997). The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce. New York: McGrawHill Companies.

SÜRGEVİL, O., & BUDAK, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 4, 65-96.

ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A., AKGEMCİ, T., FETTAHLIOĞLU, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.

TANİLLİ, S. (2006) “Uygurlık Tarihi”, *İstanbul: Alkım Yayınları*.

THOMAS, R. R. (1990). From Affirmative Action To Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 2:107-117.

TOPRAK Z. (1982) Türkiye’de Milli İktisat, Ankara, 1982.