

Osmanlı'da İnovatif Liderliğin İzleri: Midhat Paşa'nın Yönetmel Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma

Yasin Bayar¹

Cemre Cankurt²

Özet

Çalışmanın amacı, Osmanlı Devleti'nde yönetici olarak çeşitli görevlerde bulunan Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetlerini inceleyerek bu faaliyetlerin inovatif liderlikle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda yönetmel faaliyetlerin inovatif liderlik perspektifinden analizini yapabilmek amacıyla literatürde inovatif liderlerin sahip olduğu özellikler tespit edilmiş ve Midhat Paşa'nın valilik yaptığı bölgelerdeki faaliyetleri bu eksenle irdelenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden meta-sentez tekniğinin benimsendiği bu çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda Midhat Paşa'nın valilik yaptığı süreçlerde mevcut kaynakların etkin kullanımı ve kronik problemlerin çözümleri için yenilikçi, değişime açık, özgün uygulamalar geliştirdiği ve uygulamaya koyduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetlerinin inovatif liderlik özellikleriyle bağdaştığı tespit edilmiş olup, inovatif bir lider olarak nitelendirilebileceği ortaya konulmuştur.

Giriş

Liderlik tipolojileriyle ilgili çalışmalar yirminci yüzyılın hemen başlarında ortaya çıkmış ve yapılan ilk araştırmalar, dönemin “büyük” olarak nitelendirilebilen yöneticileri tarafından sergilenen özellikleri liderlikle ilişkilendirmiştir. Yaygın olarak kabul edilen düşünce, “büyük” insanların liderlik niteliklerine ya da özelliklerine doğduğu andan itibaren sahip oldukları yönündeydi (Northouse, 2012). Liderlikle ilgili yapılan ilk

1 Araştırma Görevlisi, Gaziantep Üniversitesi, yasinbayar@gantep.edu.tr , 0000-0002-1246-0368

2 Araştırma Görevlisi, Gaziantep Üniversitesi cemrecankurt@gantep.edu.tr, 0009-0003-1869-7213

çalışmalar daha sonrasında Türk yöneticiler üzerine de çalışma yapılmasının önünü açmıştır. Türk tarihine bakıldığında zaman yaşadığı çağda dikkat çeken ve dünya tarihinde adından sıklıkla bahsedilen pek çok Türk liderin öne çıktığını söylemek mümkündür (Çerçi, 2003). Bu doğrultuda Türk yöneticilerin liderlik tiyolojileri perspektifinde değerlendirilmesini ele alan birçok çalışma yapılmıştır (Yalçın ve Çetin, 1999; Erturgut ve Soyşekerci, 2010; Durmus, 2012; Bilgin ve Yıldırım, 2017; Kılıç Özkaynar, 2017; Kalaycı, 2019; Cankurt ve Bayar, 2024). Bunun yanında iyi bir yöneticinin/liderin sahip olması gereken niteliklere, erken dönem eserleri arasındaki siyasetnamelerde rastlamak mümkündür (Aslan ve Bulut, 2018). Ancak literatürde Osmanlı dönemindeki yöneticilerin, inovatif liderlik perspektifinde ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca literatürde inovatif liderlikle ilgili çalışmalar mevcut olup (Yüksel, 2019; Güvener ve Aytekin, 2022; Çalık, 2024) sayıca azdır. Literatürde inovatif liderliğin Osmanlı dönemindeki bir yönetici perspektifinden ele alınmamış olması ve yöneticideki inovatif liderlik özelliklerinin mevcudiyetinin araştırılması bu çalışmanın ortaya çıkış noktası olmuştur. Ek olarak ulusal literatürde inovatif liderlikle ilgili sayıca fazla çalışmaya rastlanılmamış olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, 19. yüzyılın ikinci yarısında devletin çeşitli idari pozisyonlarında görev almış olan Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetlerini inceleyerek inovatif liderlikle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini ortaya koymaktır. Paşa'nın faaliyetlerinin incelenmesinin sebebi ise Tanzimat dönemindeki reformların uygulanmasında önemli isimlerden biri olması ve modernleşme sürecine liderlik yönünü kullanarak katkı sağlamış olmasıdır. Midhat Paşa'nın yönetmel faaliyetleri; Niş, Tuna, Bağdat, Suriye gibi önemli vilayetlerde valilik yaptığı dönemlerde uygulama koyduğu yenilikçi projeler ve uygulamalar üzerinden izlenecektir. Bu sayede Midhat Paşa'nın inovatif liderlerin sahip olduğu özgün, yenilikçi, değişime açık vb. özellikleri taşıyıp taşımadığının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

1. Midhat Paşa ve Yönetmel Anlayışı

Midhat Paşa, Tanzimat dönemi Osmanlı entelektüel yaşamındaki önemli devlet adamı figürlerden biridir. Midhat Paşa 1822-1884 tarihlerinde yaşamını sürdürmüştür; sadrazamlık, valilik, katiplik, adliye nazırlığı, meclis üyeliği gibi çeşitli idari ve yönetici pozisyonlarda görev almıştır. Bu bağlamda Midhat Paşa'nın ilgili yöneticilik pozisyonlarında gerçekleştirdiği faaliyetler, Tanzimat döneminde hız kazanan modernleşme

girişimlerinin uygulanmasında örnek bir uygulama olarak şekillenmiştir (Çetinsaya ve Buzpınar, 2020:7-10). Midhat Paşa'nın yönetsel anlayışını en iyi gözlemlenebileceği örnekler valilik yaptığı bölgelerdeki faaliyetleridir. 1861-1864 tarihinde Niş, 1864-1868 tarihleri arasında Tuna, 1870-1872 tarihlerinde Bağdat, 1873-1874 arasında Selanik, 1878-1879 tarihlerinde ise Suriye bölgelerinde valilik yapmıştır. Bu süreçte vilayetlerde; tarım, ulaşım, güvenlik ve yerel yönetim alanlarında çeşitli modernleşme girişimlerinde bulunmuştur. Bu girişimler, ilgili bölgenin mevcut problemlerinin ve ihtiyaçlarının tespiti ile efektif önerilerde bulunması ve yeni inovatif çözüm önerileri geliştirilmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Korkmaz, 2016).

Midhat Paşa, Tanzimat sürecindeki modernleşme girişimlerine önemli katkılarda bulunmuş ve idareci olarak Batı tarzı uygulamaların Osmanlı Devleti'nde yerel yönetime entegre edilmesini ve özgün çözüm önerileri geliştirilmesini amaçlamıştır. Fakat, Paşa'nın reformcu uygulamaları ve yerel yönetime verdiği önem, olumsuz tepkiler ile de karşılaşmasına sebep olmuş; dönemin karışık siyasi ortamı ve kargaşası yaşamına da sirayet etmiştir (Çelik, 2008: 37-44).

Literatürde Midhat Paşa'nın vilayetlerdeki valilik süreçlerinde gerçekleştirdiği ıslahatları ve politikaları inceleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur (Saliba, 1978; Göyünç, 1982; Petrov, 2006; Çelik, 2007; Korkmaz, 2010; Karaköse ve Başoda, 2021; Buzpınar, 2022). İlgili çalışmalar Paşa'nın valilik görevi süresince yaptığı yeni uygulamaları ve girişimleri bölgesel çapta ele almaktadır. Çalışma kapsamında ise daha makro bir perspektif ile valilik süreçlerindeki uygulamaların liderlik türlerinden inovatif liderlik ekseninde incelenmesi ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. İnovatif Liderlik

Liderlik olgusu, organizasyonları gelenekçi ve sıradan bir yapıdan arındırarak daha farklı ve etkin bir şekilde hedefe ulaştıran bir rehberlik sürecidir. Böyle bir süreçte dolaylı veya doğrudan çalışanların eylem ve düşünceleri şekillendirilmekte, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak örgüt iklimi oluşturulmaktadır (Hunter ve Cushenbery, 2011). Bu doğrultuda liderlik tiplerinden inovatif liderlik, örgüt içerisinde böyle bir iklimin oluşturulmasında ön plana çıkmaktadır.

İnovasyon, örgüt çalışanlarına değer katarak organizasyonel büyümeye katkıda bulunan tamamen farklı veya yeni fikirlerin uygulanmasıdır (Alblooshi vd., 2020). Bu bağlamda birçok organizasyon, inovatif nitelikteki faaliyetleri rekabet stratejisinin bir parçası olarak uygulayıp, yeniliği hayatta kalmanın ve örgütsel rekabet edebilirliğin önemli bir parçası olarak benimsemektedir

(Jung vd., 2003). Bu bağlamda inovatif liderlik, şahsi girişimleri teşvik eden, eksiksiz ve açık performans geri bildirim sistemi inşa eden, kaliteden taviz vermeyen, sorumlulukları belirleyen bir sistemin kurulması olarak tanımlanabilir (Carmeli vd., 2010).

Liderlik tarzlarından inovatif liderliği benimseyen kişilerin başarılı olabildikleri, yeni teknolojileri kullanabildikleri, yenilikçi fikirler ortaya atabildikleri, gelişime ve değişime açık oldukları söylenebilir (Isaksen vd., 2001). Çeşitli özellikleri olan inovatif liderlerin çalışanlarına farklı ve yeni fikirlerin uygulanabilir olduğunu göstermek ve ayrıca bu fikirlerin önemli olduğuna ikna etmek örgüt içindeki en önemli görevlerinden birisidir. Bu yeniliklerin uygulanması hususunda öncü davranmaları da bu görevi başarıyla yerine getirmelerinde önem taşımaktadır (Horth ve Bucher, 2016). Bu ifadelerden yola çıkarak inovatif liderliği çalışanları yaratıcı fikir, hizmet ve ürün üretmeleri amacıyla motive etme ve etkileme gibi farklı temel liderlik becerilerini bir araya getiren teknik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle inovatif liderlik, organizasyonlardaki yaratıcı enerji alanlarını ortaya çıkarıp geliştirmek amacıyla bu tip liderliği benimseyerek diğer çalışanlarda enerji ve şevki teşvik etmek için yenilikçi düşünme becerisini geliştirmeye çalışan bir liderlik tarzıdır (Johannessen ve Skaalsvik, 2014).

İnovatif liderlik, mevcut fikirleri alıp bunları benzersiz çözümlerin ortaya çıkmasında kullanma becerisine sahip liderlerin kullandığı liderlik tarzını ifade eder. Bu liderlik tipine sahip kişiler, çalışanlarını yeni fikirlerle etkileme ve yönlendirmenin yollarını arayan, organizasyonu sürekli dışardaki yeniliklere karşı açık tutan, yeniliklerin organizasyona ve çalışanlara olan faydasının bilincinde olan ve yenilikçi merkezli bir motivasyona sahiptirler. Bu özelliklere ilaveten bu liderlik tarzına sahip kişiler uzun vadeli vizyon ile kısa vadeli hedef arasındaki farkın bilincindedirler (Davis, 2019). Bu bilince sahip olan liderler, esnek bir yapıya sahip olan organizasyon oluşturma düşüncesindedirler. İnovatif liderlerin bulunduğu bir organizasyonda çalışanların yaratıcı, değişen ve yeni çalışma ortamlarına uyum sağlamaları daha kolay olmakta ve motive edici çalışma koşulları, iş birliği, ekip çalışması, yeterli kaynaklara ulaşım kolaylığı gibi konularda çalışanlara olumlu yansımaları da vardır (Dingler ve Enkel, 2016).

Liderler/yöneticiler için karar verme sürecinde rasyonellik büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle rasyonel karar verme, yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında yer aldığı gibi iyi bir yönetim için de kritik role sahiptir (Bulut ve Aslan, 2022). Bu durum inovatif liderlik için de geçerliliğe sahiptir. Nitekim inovatif liderler geçmişte iyi bilirler, bugünü iyi

analiz eder ve geleceğe yönelik rasyonel tahminlerde bulunurlar. Mevcutta yer alan ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları çözüme kavuşturmak ve organizasyondaki çalışanların ihtiyaçlarına karşılık verebilmek, yeni ekonomik, sosyal ve siyasi koşulları yaratmak ve değiştirmek için bir vizyon yaratırlar. Organizasyon içerisinde oluşturulan vizyon doğrultusunda geleceği şekillendirmeleri gerektiğine ve şekillendirebileceklerine dair inançla bu düsturla risk alırlar ve cesurca hareket ederler. Ayrıca inovatif liderler, yenilik temelli liderlik uygulamalarının başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan olan liderlik arzuları, yetenekler, değerler, beceri ve bilgi gibi ortak niteliklere sahip oldukları söylenebilir (Blanch ve Stoner, 2004). Bu niteliklere göz önün alındığı zaman inovatif liderlerde olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Hunter ve Cushenbery, 2011):

- Dış ilişkilerde güçlü bir konumda bulunmak
- Yönetim yeteneğine sahip olmak
- Liderlik imajı ve gücünün bulunması
- Takımlara veya departmanlara liderlik etme yeteneğine sahip olmak
- İletişim becerileri ve duygusal zekaya sahip olmak
- Yaratıcı düşünme becerisine sahip olmak
- Motive edici olmak

De Jong ve De Hartog (2007) ise inovatif liderlerin işletmelere ve organizasyonlardaki başarı ve katkısını artırmak amacıyla 13 farklı davranışta bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Bu davranışlar: yetki verme, geri bildirimleri değerlendirebilme, entelektüel teşvik sağlayabilme, yenilikçi düşünce ve eylemleri destekleme, vizyon oluşturabilme, takibi ve kontrolü yüksek düzeyde sağlama, liderin tanınmasını sağlama, yeri geldiği zaman nokta atışı atama yapabilme, kaynak sağlayabilme, yenilikçi fikirleri ödüllendirme, yenilikçi görünüş konusunda çalışanlar açısından rol model olabilme, çalışanlara danışmanlık ve mentorluk/koçluk yapabilme ve son olarak doğru bilginin farklı kaynaklarla yayılmasına olanak tanımadır. Bu bağlamda, bu özellikte bulunan liderlerin inovatif liderler olduğu söylenebilir.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Osmanlı Devleti'nde çeşitli devlet kadrolarında yönetici olarak görevlerde bulunan Midhat Paşa'nın; valilik görevleri süresinde gerçekleştirdiği yönetsel faaliyetlerini inceleyerek, inovatif liderlikle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında paşanın valilik yaptığı süreçte gerçekleştirdiği uygulamalar,

mevcut koşullar karşısında yaratıcı fikirler ile yenilikçi projeler gerçekleştiren inovatif liderlik kavramı ekseninde analiz edilecektir. Nitel araştırma yöntemlerinden meta-sentez yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, Midhat Paşa'nın yönetsel faaliyetlerine literatürden ulaşılmıştır. Meta-sentez yöntemi, nitel çalışmalarda elde edilen bulguların birleştirilmesi veya karşılaştırması ile oluşturulan yorumlar, genellemeler veya üst anlatılara ulaşmak için kullanılan bir yöntemdir (Polat ve Ay, 2016). Bu yöntemle yapılan çalışmalar, nitel araştırmalara ulaşma, bir araya getirme, analiz etme, bulgulara odaklanma ve bulguları sentezleme süreçleri perspektifinde araştırma yapma temeline sahip sistematik bir yaklaşım niteliğindedir (Sandelowski ve Barroso, 2003). Bu yöntem bağlamında literatürde Midhat Paşa'nın inovatif liderlik perspektifinde değerlendirilebilecek yönetsel faaliyetlerine odaklanan çalışmalar bu çalışmanın veri setini oluşturmuş ve bu veriler üzerinden analizin gerçekleştirilmiştir. Bu analizle Paşa'nın valilik yaptığı bölgelerde geliştirdiği özgün faaliyetler inovatif lider tipolojisinin sahip olduğu özellikler ekseninde irdelenmiştir.

Bulgular

Midhat Paşa Osmanlı İmparatorluğu'nun Niş, Tuna, Bağdat, Selanik, Suriye ve Aydın bölgelerinde vali olarak görev almıştır. Çalışma kapsamında Paşa'nın vali olarak görev yaptığı süreçlerde, ilgili bölgelerin ekonomik ve idari yapısını iyileştirme ve geliştirme gayesi ile yaptığı uygulamalar inovatif liderlik kapsamında değerlendirilecektir.

Midhat Paşa'nın ilk valilik deneyimi Niş bölgesinde (1861) olmuştur. Bölgede görevlendirilmesi ile güvenlik, inşa, eğitim, sağlık vb. birçok alanda vilayetin sorunlarına çözümler geliştirmiş ve yenilikçi uygulamalarda bulunmuştur. Örneğin; Niş ve Sofya bölgeleri arasında ulaşımın kolaylaştırılması amacıyla yapımına başlanan fakat sürekli aksayan şose yol yapımında yeni düzenlemeler getirmiştir. Yol inşasında görevli köylülerin işlerini aksatmamaları için bölgedeki her köy, yolun belirli bölgesinden sorumlu tutulmuş ve iş bölümlerini kendilerinin ayarlaması planlanmıştır. İhtiyacı olan ve uzak mesafeden çalışmaya gelecek olan köylülere ise yiyecek yardımı yapılarak teşvikte bulunulmuştur. Ayrıca köy halklarına yol inşasının yapılmasına yönelik faydalar aşılınmış ve inşa sürecine katılımlarında motivasyonları artırılmıştır. Midhat Paşa'nın da sık denetimleri neticesinde verimlilik artışı sağlanarak iki yıl gibi kısa bir sürede inşa süreci tamamlanmıştır (Alptekin, 2011; Göyünç, 1982).

Niş vilayetinde çiftçilerin tarımsal üretimini desteklemek ve dönemin ekonomik zorlukları karşısında yüklerini azaltmak amacıyla vergi ödemeleri

azaltılmıştır Ek olarak yüksek faizler ile borçlanan çiftçilerin geçimlerini kolaylaştırmak amacıyla Menaf-i Umumiye sandıkları kurulmuştur. Bu sandıklar sayesinde çiftçiler daha düşük faiz ile kredi imkânı elde etmişler ve tarıma açılmamış elverişli topraklar üretime açılmıştır. Kurulan sandıkların başarısı neticesinde 1867 yılında bir nizamname ile ülke genelinde Memleket Sandıklarının kurulması kararlaştırılmıştır. Bölgedeki bir diğer yenilikçi uygulama ise bir araba şirketi kurulmasıdır. Ekonomik kaynakların sınırlı olması nedeniyle, 50 adet 2.000 kuruş değerinde hisse çıkartılmış ve şirket sermayesi elde edilmiştir (Göyünç, 1982: 290). Hisse senetlerinin halka arz edilmesi sonucunda sermaye yetersizliğinin giderilmesi ve teknik gelişmelere de imkân veren bir araba şirketi kurulması döneme göre Midhat Paşa'nın yenilikçi ve değişime açık tutumunu sergilemektedir.

Midhat Paşa Tuna vilayetinde (1864-1866) de sosyal ve iktisadi çeşitli ıslahatlar gerçekleştirmiştir. Bölgedeki ödenmemiş vergiler düzenlenmiş, zabitalara ek ücretler verilmiş bu sayede suç oranları azalmış, basımevi kurulmuş, yol ve köprü inşaları yapılmıştır. Bölgede Paşa'nın önemli yenilikçi hareketlerinden bir diğeri ise Osmanlı Devleti'nde bir eyalette kurulan ilk matbaayı bölgede kurmasıdır. Kurulan matbaa sayesinde vilayete ait Tuna gazetesi çıkarılmıştır. Bölgedeki bir diğer icraatı ise bölgede yerel halk ve tüccar ile işbirliği yapılarak masrafının bir kısmının karşılandığı telgraf hatlarının kurulmasıdır. Kurulan telgraf ağı sayesinde Tuna vilayetinde ekonomik gelişme sağlanmıştır (Çerkezoğlu ve Tansü, 2020; Koç, 2021).

Bağdat valiliği (1869-1872) döneminde ise telgraf hatlarının geliştirilmesi, mevcut köprülerin hasarlı kısımlarının tamiri ve yeni köprü inşası, matbaa kurulması ve Zevra Gazete'sinin çıkarılması, konakların tamiri ve genişletilmesi, kışla inşası, hapisane inşası, saat kulesi inşası, fabrika kurulması, halkın gezmesi için memleket bahçesi açılması, mesleki eğitim veren okulların açılması, ulaşımın geliştirilmesi vb. birçok konuda yenilikçi ve çözüm odaklı uygulamalarda bulunmuştur (Korkmaz, 2010). Midhat Paşa bu dönemde pazarlardan alınan ihtisab ve bac vergilerini kaldırmış ve bu vergiler yerine toprak arazisinden öşür alınmasını kararlaştırmıştır (Karaköse ve Başoda, 2021: 62). Vilayet sistemi ile vilayet 10 sancağa bölünmüştür. Bu uygulama Bağdat vilayetinin gelirlerinin aylık 7 yük 80.134 kuruş 20 paradan, 12 yük 16.123 kuruş 2 paraya çıkmasını sağlamıştır (Korkmaz, 2010: 114-116).

Midhat Paşa, Irak'ta arazilerin devlete ait olması ve mültezimler tarafından işletilmesinin kalkınmaya zarar verdiğini gözlemlemiştir. Bu soruna çözüm olarak ise "miri arazilerin bedeli karşılığında halka dağıtılmasını" ve tapu verilmesini bu sayede ise satışlardan elde edilecek gelirler ile vilayetin ihtiyaç

duyduğu ıslahatların yapılmasını planlamıştır. Elde edilen kazanç sayesinde demiryollarının genişletilmesi, vapur satın alınması ve tarımsal alanda gelişmeler yapılması önerilmiştir. Miri toprakların özelleştirilmesi sürecinde, arazilerin zengin kişilerin elinde toplanmaması amacıyla bilirkişiler tarafından fiyatı tayin edildikten sonra ilk olarak çiftçilere teklif edileceği ve kabul ederlerse bu bedeli aylık taksitler ile ödeyecekleri kararlaştırılmıştır. Sonuç olarak devlet arazilerinin özelleştirilmesi hem halkı, görece öncelikli çiftçiyi, toprak sahibi yaparken hem de vilayet bölgesinde yapılacak ıslahatlar için de gelir elde edilmesini sağlamıştır (Korkmaz, 2010: 119-125; Karaköse ve Başoda, 2021: 62-63).

Bağdat bölgesinin en önemli tarımsal geçim kaynaklarından biri hurma yetiştirilmesidir. Hurmanın vergilendirilmesinde henüz ağaçta iken tahmin yönteminin kullanılması nedeniyle hurma bahçelerine sahip olanlar mağduriyet yaşamışlardır. Midhat Paşa, Basra şehri için tahmin yönteminin kaldırmış ve yerine hurma arazisinin mevcut yüz ölçümüne göre vergilendirilmesini getirmiştir. Yine benzer şekilde pamuk, şeker kamışı, çivid üreticilerine de çeşitli vergilerden muafiyet veya ödeme kolaylığı sağlanmıştır. Yapılan bu tarımsal teşvikler neticesinde tarımsal üretimin artırılması ve çiftçinin üzerindeki baskının azaltılması amaçlanmıştır. Paşa'nın bölgedeki bir başka inovatif hareketi de orta gelire sahip insanlara para birikimi ve borçlanma imkanı sağlayacak olan emniyet sandığının kurulmasıdır. Vade faiz oranı %9 borçlanma faizi ise %12 olarak belirlenmiştir. Aradaki fark ile sandık masrafı ve çalışan memur maaşları ödenmiştir (Korkmaz, 2010).

Yöneticilerin, yönetsel faaliyetleri planlama evresinde çevre faktörünü dikkate alıp bu bağlamda adım atmaları önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çevre dostu faaliyetlerde bulunmak, sürdürülebilirlik açısından yöneticiden beklenen adımlardan biri olarak söylenebilir (Taşer ve Çelebi, 2022). İnovatif liderlik özelliği ön planda olan bir yönetici olarak Midhat Paşa da bu faktör bağlamında Fırat Nehri yatağının temizlenmesine öncülük etmiştir. Bu sayede hem çevre sorunlarının önüne geçmiş hem de nehirdaki ulaşımın faaliyete girmesini sağlayarak âtil bir unsuru işlevsel hale getirmiştir. Ayrıca bölgedeki ulaşımın geliştirilmesi amacıyla vapur satın alınmış bu sayede hem halkın ulaşımını hem de bölgeye ticaret ulaşımını kolaylaştırmıştır. Alınan vapurlar sayesinde; Basra-Süveyş ve İstanbul-İngiltere arasında sefer yapılarak, yüksek fiyata yolcu taşıyan İngiliz vapuru karşısında daha uygun fiyat ile yolcu taşınması sağlanmıştır. Bu gelişme neticesinde Osmanlı Devleti'nin bölgedeki idaresi güçlenmiş aynı zamanda gelirleri de artmıştır (Karaköse ve Başoda, 2021: 56-57). Kara yollarının geliştirilmesi hakkında da çeşitli çalışmalarda bulunulmuştur. Bağdat ve karşısında bulunan Kazımiye kasabası arasında ticaret, sanat ve türbe ziyareti gibi çeşitli gerekçeler sebebi

ile yoğun bir etkileşim gerçekleşmektedir. Bölgeler arası yolculuk yapan kişi sayısını tespit ettiren Midhat Paşa bu iki bölgeyi birbirine bağlayan bir tramvay yolu inşa etmeyi amaçlamıştır. İnşa için gereken malzeme fiyatını Avrupa'dan öğrenmiş ve üretimi için yerli bir şirket kurmuştur. Şirket hisselerine başlangıçta az rağbet gösterilmiş, satılmayan hisseler borçlanılarak tramvay bedeli karışlanmıştır. Bu tramvay hattı 1938 tarihine kadar işlemiştir (Korkmaz,2010: 138-139).

Midhat Paşa'nın Suriye valiliği (1878-1880) görece diğer valiliklerine göre kısa sürmüştür Görev süresinin kısa olmasında Paşanın göreve siyasi bir sürgünün ardından getirilmiş olması ve bu nedenle isteksizliği etkilidir (Gedikli, 1999:169). Bu dönemde Suriye vilayetindeki idari yapı yeniden belirlenerek sancak, kaza ve nahiyelere ayrılmıştır. Bölgedeki önemli faaliyetleri; okul inşası, ulaşımı geliştirme amaçlı bir şirket kurularak tramvay hattı yapımı, yanmış büyük çarşının modern şekilde yeniden inşası, Şam ve Beyrut'ta caddelerin genişletilmesi ve yenilerinin açılması, hapishanenin düzenlenmesi sağlık koşullarının iyileştirilmesidir (Gedikli, 1999: 170-171; Buzpınar, 2022: 262-263). Midhat Paşa bölgenin gelirlerini artırmak için hac kafilelerinin Şam'dan yola çıkmasının kaldırılmasını, kervanın doğrudan deniz yolunu kullanarak İstanbul'dan Cidde'ye gitmesini talep etmiştir. Bu sayede hac kervanlarının masraflarını karşılayan Şam hazinesinin yükünün azaltılmasını amaçlamıştır fakat Paşa'nın bu önerisi kabul edilmemiştir. Benzer olarak öşür, cizye gibi vergilerin kaldırılarak tek bir arazi vergisi alınması fikri de devlet tarafından reddedilmiştir (Saliba, 1978: 310-311).

Tüm bu uygulamalar yerel yönetim alanında Midhat Paşa'nın mevcut gelişmeleri küresel ölçekte takip ettiğini ve modernleşme sürecine uygun, değişime açık ve çözüm odaklı uygulamalar geliştirdiğini göstermektedir. Midhat Paşa'nın inovatif liderlik yönüne dair aktarılan bilgiler neticesinde bu yönünü örnekler üzerinden göstermek amacıyla tablo oluşturulmuş ve bu bilgiler Tablo 1.'de aktarılmıştır.

Tablo 1. Midhat Paşa'nın İnovatif Liderlik Yönüne Dair Örnekler

Vilayet	Faaliyet	İnovatif Liderlik Özelliği
Niş	Yol yapım sürecinde efektif çözümler, iş bölümü ve motivasyon sağlama	Motive edici olma, Yönetim yeteneği, Takımlara liderlik etme.
Niş	Araba şirketi kurulması, sermayenin hisse senetlerinin halka arzı ile sağlanması	Yaratıcı düşünme, Geleceğe yönelik rasyonel tahminlerde bulunma, Yönetim yeteneği.
Niş	Çiftçilere düşük faiz ile kredi sağlayan Menafi-i Umumiye sandıklarının kurulması, Ziraat Bankası'nın temellerinin atılması, 1867 de bu uygulamanın tüm imparatorluğa yayılması	Dış ilişkilerde güçlü konum, Vizyon oluşturabilme, Motive edici olmak.
Tuna, Bağdat	Matbaa kurulması ve Gazete çıkarılması	Yaratıcı düşünme, İletişim becerileri, Dış ilişkilerde güçlü konum.
Bağdat	Vilayetin sancaklara bölünmesi ve bu sayede toplam gelirlerin artması	Liderlik imajı, Yönetim yeteneği.
Bağdat	Miri Arazilerin özelleştirilmesi	Vizyon oluşturabilme, Yönetim yeteneği.
	Özelleştirilen arazilerden elde edilen gelirler ile ıslahatların gerçekleşmesi	Yenilikçi merkezli bir motivasyona sahip olma,
Bağdat	Yeni vergilendirme usulleri uygulamaya koyması (Hurma)	Yaratıcı düşünme, Yönetim yeteneği.
Bağdat	Ulaşımın kolaylaştırılması amacıyla nehir yataklarının temizlenmesi ve bu sayede atıl kaynağın verimli hale getirilmesi, İngilizlerin bölgedeki ticaret tekellerine rakip olma ve bölgede Osmanlı hakimiyetini artırma	Dış ilişkilerde güçlü konum, Yaratıcı düşünme, Risk alma ve cesurca hareket etme.
Bağdat	Aralarında sürekli yolcu ve ürün akışı olan iki bölge arasındaki ulaşımı geliştirmek, ulaşımın gelişmesi için kurulacak demiryolu inşası için şirket kurulması ve sermayesinin şirket hisselerinin halka arz edilerek karşılanması	Sorun tespiti ve akılcı çözüm, Yaratıcı düşünme, Geleceğe yönelik rasyonel tahminlerde bulunma.
Bağdat	Telgraf hatlarının geliştirilmesi	İletişim becerileri, Yaratıcı düşünme, Yenilikçi merkezli bir motivasyona sahip olma.
Bağdat	Emniyet Sandıklarının kurulması	Vizyon oluşturabilme, Yönetim yeteneği, Yenilikçi merkezli bir motivasyona sahip olma

Sonuç

Osmanlı Devleti'nde Tanzimat ile başlayan “yenileşme ve modernleşme” çabalarının etki alanları ve bölgelere yayılması farklı ilerleme süreçlerinden geçerek gerçekleşmiştir. Tanzimat döneminin önemli devlet insanlarından biri olan Midhat Paşa, yaşamı süresince devletin önemli pozisyonlarında idareci olarak görev almıştır. Sadrazamlık, meclis üyeliği valilik gibi çok çeşitli pozisyonlarda görev alan Midhat Paşa, Tanzimat döneminin yenilikçi ve modernleşmeci ruhunu taşımakta ve yönetici olarak faaliyetlerinde de bunu yansıtmaktadır. Çalışma kapsamında Midhat Paşa'nın 1860-1880 tarihleri arasında görev aldığı çeşitli bölgelerdeki valilik süreçlerinde gerçekleştirdiği uygulamalar; “inovatif liderlik” kavramı ekseninde incelenmiştir. İnovatif liderler, vizyona sahip, değişime açık, risk alabilen, motive edici vb. özelliklere sahiptirler. Midhat Paşa'nın faaliyetlerinin de ilgili dönem ve bölgenin ihtiyaçlarını saptayarak problemleri tespit ettiği ve bunlara uygun çözüm önerileri geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Midhat Paşa tarafından yapılan inovatif adımlar, Osmanlı devlet yönetiminde yer alan bir liderler olarak değişmekte olan dünya koşullarına uyum sağlama, merkezi otoritenin gücünü artırmaya ve ekonomik anlamda kalkınmaya katkıda bulunmaya istekli olduğunu göstermektedir. Özellikle örneklerde verilen Bağdat, Tuna ve Niş bölgelerindeki inovatif faaliyetlerin, dönemin siyasi ve sosyo-ekonomik zorluklarını aşmak için bir liderin nasıl yenilikçi ve stratejik olarak adım atması konusunda önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat Midhat Paşa'nın önerilerde bulunduğu ve geliştirdiği tüm çözüm önerilerinin uygulamaya geçemediği görülmektedir. Örneğin Suriye bölgesindeki vergi düzenlemesi, hac kafilelerinin güzergahlarında değişiklik fikirleri devlet tarafından kabul edilmemiştir. Bu olgular inovatif liderlik özelliklerine sahip olan Paşa'nın bürokratik engeller sebebi ile hareket alanının sınırlandığını göstermektedir.

Sonuç olarak inovatif bir liderin, sürekli değişen bir dünyada ekonomik ve bölgesel kalkınma adına önemli bir figür olduğunu söylemek mümkündür. Bu tip bir lider, yerel halkın refahını artırmak ve aynı zamanda merkezi otoritenin güçlenmesini sağlamak amacıyla stratejik, motive edici, yenilikçi ve vizyoner bir yaklaşım sergileyecektir. Midhat Paşa'nın da yönetimde bulunduğu süre zarfında inovatif bir lider duruşuna sahip olması, toplumun kalkınması sürecine öncülük etmiş, yönetsel bağlamda çeşitlilikler yaratarak tarihsel süreçte yerini almasını sağlamıştır.

Midhat Paşa'nın yönetsel faaliyetlerini inovatif liderlik perspektifinden gerçekleştirmek amacıyla yapılan bu çalışmada bazı kısıtlılıklardan söz etmek mümkündür. İlgili yönetsel faaliyetler, literatürdeki örneklerden alınarak

değerlendirilmiştir. Sadece literatürdeki örnekler bağlamında çalışmanın yapılması kısıtlılıklarından birini oluşturmaktadır. Tarihsel kaynaklarda literatürde olmayan örnekler bulunarak tekrar bir değerlendirilme yapılması konuya farklı bakış açıları getirecektir. Ayrıca dönem olarak bir sınırlandırılma yapılmayıp, literatürdeki örnekler bağlamında değerlendirilme yapılması diğer bir kısıtlılık olarak söylenebilir. Yönetim faaliyetine devam ettiği süre boyunca spesifik yılları belirten dönemler bazında karşılaştırma yapılması, Midhat Paşa'nın inovatif liderlik özelliklerinde değişiklik olup olmadığını veya hangi dönemlerde daha fazla bu faaliyetlerde bulunduğunu gösterebilir ve bu bağlamda bir çalışma yapılması konuya farklı açıdan bakılmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. ve Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*. <https://www.doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Alptekin, İ. (2011). Midhat Paşa'nın Niş Valiliği (1861-1864). (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, M. M., ve Bulut, Y. (2018). Kutadgu Bilig'de İyi Yönetimin Esasları. *Ombudsman Akademik* (1), 15-25. <https://doi.org/10.32002/Ombudsmanakademik.474586>
- Buzpınar, Ş. T. (2022). Midhat Paşa'nın Suriye Valiliği Döneminde Sultan II. Abdülhamid ve İngiltere Büyükelçisi Layard ile Olan İlişkileri (Kasım 1878-Ağustos 1880). *Belleten*, 86(305), 251-284. <https://doi.org/10.37879/belleten.2022.251>
- Blanchard, K. ve Stoner, K. (2004). *Full steam ahead*. Berret-Kochler Publisher.
- Bilgin, E., ve Yıldırım, A. (2017). Devlet Yönetiminde Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Göre Yavuz Sultan Selim. *Kesit Akademi Dergisi* (10), 463-483. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kesitakademi/issue/59836/864607>
- Bulut, Y., ve Aslan, M. M. (2022). Yönetimde Karar Verme Süreçlerine İlişkin Bir Öneri: Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1260-1270. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1033928>
- Carmeli, A., Gelbard, R. ve Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339-349. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>
- Cankurt, C., ve Bayar, Y. (2024). Osmanlı Vakıf Yöneticilerinin Girişimci ve Makyavelist Liderlik Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Trends in Business and Economics*, 38(3), 166-176. <https://doi.org/10.16951/trendbusecon.1453607>
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage.
- Çalık, Ö. (2024). Okul Yöneticilerinin İnovatif Liderlikleri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(103), 78-86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10616551>
- Çelik, M. (2007). Tanzimat in the Balkans: Midhat Pasha's Governorship in the Danube Province (Tuna Vilayeti), 1864-1868. Department of History, Bilkent University, Ankara.

- Çelik, M. (2008). Midhat Paşa'nın 'Türkiye'nin Mazisi ve İstikbali' Başlıklı Makalesi ve Üzerine Bazı Notlar. *Kebikeç*, (26), 37-61. https://kebikecedergeri.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/02_celik.pdf
- Çerçi, F. (2003). Hunlarda Sosyal, Siyasal Hayat ve Devlet-Halk İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erziefd/issue/5991/79736>
- Çerkezoğlu, S. ve Tansü, Y. E. (2020). Mithad Paşa ve Tuna Vilayeti Islahatları. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(57), 830-842. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.2176>
- Çetinsaya, G. ve Ş. T. Buzpınar. (2020). "Midhat Paşa", TDV İslâm Ansiklopedisi, Erişim tarihi: 19.10.2024 <https://islamansiklopedisi.org.tr/midhat-pasa>
- Davis, M.W. (2019). Innovative leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16 (4), 69-73). <https://doi.org/10.33423/jlac.v16i4.2370>
- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>.
- Dingler, A., ve Enkel, E. (2016). Socialization and innovation: insights from collaboration across industry boundaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 109(9), 50. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.05.017>
- Durmus, G. (2012). Master's Thesis: Wisdom Lessons From Turkish Literature to Managers and Leaders. University of Pennsylvania, Philadelphia. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23254.47685>
- Erturgut, R. ve Soyşekerci, S. (2010). Yavuz Sultan Selim'in Dönüştürücü Liderlik Davranışları Hakkında Bir İnceleme. *Turkish Studies*. 5. https://www.researchgate.net/publication/343112378_Yavuz_Sultan_Selim'in_Donusturucu_Liderlik_Davranislari_Hakkinda_Bir_Inceleme
- Gedikli, F. (1999). Midhat Paşa'nın Suriye Lâyihası. *Divan: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, 7, 169-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/divan/issue/25936/273244>
- Göyünç, N. (1982). Midhat Paşa'nın Niş Valiliği Hakkında Notlar ve Belgeler. *Tarih Enstitüsü Dergisi*, 12, 279-316.
- Güvener, H., ve Aytekin, M. (2022). İnovatif liderliğin tedarik zinciri performansına etkisinde tedarik zinciri inovasyonunun aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1267-1286. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1098477>
- Horth, D.M ve Buchner, D. (2016). *Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Continuum. https://www.muhyidencoe.com/library/ebooks/resources/Innovation_Leadership_by_david_horth.pdf

- Hunter S.T. ve Cushenbery L. (2011). Leading for innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources* 13 (3): 248–265. <https://www.doi.org/10.1177/1523422311424263>
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. ve Brtiz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creaaativity Research Journal*, 13(2), 171-184. https://www.doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_5
- Johannessen, J.A. ve Skaalsvik, H. (2014). Innovative leadership in organizations: the road to innovation performance. *Problems and Perspectives in Management*, 12 (2), 139-152. [https://www.doi.org/10.21511/ppm.14\(3-2\).2016.10](https://www.doi.org/10.21511/ppm.14(3-2).2016.10)
- Karaköse, H. ve Başoda, Ş. (2021). Zevra Gazetesi'ne Göre Midhat Paşa'nın Bağdat Valiliği Döneminde Yaptığı Faaliyetler (1869-1872). *İnsan ve Toplum Bilimleri Akademi Dergisi*, 1(2), 137-151. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6481080>
- Kalaycı, E. (2019). Oğuz Kağan destanında Türklerin lider anlayışı üzerine bazı tespitler. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi* (14), 198-214. <https://doi.org/10.29000/rumelide.541012>
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jebm/issue/32985/367100>
- Koç, B. (2021). Osmanlı Modernleşmesi ve Midhat Paşa, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Korkmaz, A. (2012). Midhat Paşa'nın Bağdat Valiliği (1869-1872). *Tarih Dergisi* (49), 113-178. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iutarih/issue/9622/120228>
- Korkmaz, A. (2016). Midhat Paşa'nın Hayatı, İdari ve Siyasi Faaliyetleri. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Northouse, L. L. (2012). Helping patients and their family caregivers cope with cancer. In *Oncology Nursing Forum*, 39(5). <https://www.doi.org/10.1188/12.ONF.500-506>
- Petrov, M. V. (2006). *Tanzimat for the countryside: Midhat Pasa and the vilayet of Danube, 1864--1868*. Princeton University.
- Polat, S., ve Ay, O. (2016). Meta-sentez: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*,4(2), 52-64. https://dergipark.org.tr/tr/pub/enad/issue/32040/354541#article_cite
- Saliba, N. E. (1978). The Achievements of Midhat Pasha as Governor of the Province of Syria. *International Journal of Middle East Studies*, 9 (3), 307-323. <https://www.jstor.org/stable/162767>

- Sandelowski, M., ve Barroso, J. (2003). Classifying the findings in qualitative studies. *Qualitative Health Research*, 13(7), 905-923. <https://www.doi.org/10.1177/1049732303253488>
- Taşer, A., ve Çelebi, B. (2022). *Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Faaliyetlerinin Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Arus Otel Örneği*. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(3), 329-351. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sid/issue/72576/1174812#article_cite
- Yalçın, E. S. ve Çetin, A. (1999). Türklerde Liderlik Geleneği ve Atatürk, *Erdem Dergisi*, S.33, ss.1029-1036. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erdem/issue/44371/548837>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. G. A. (2019). İnovasyon Yönetiminde İnovatif Liderlik ve Yaratımcı Bireyin Alan Yazında Yeri. In *International Marmara Social Sciences Congress* (p. 331).