

Kurumların Örtülü Gücü İnsan Sermayesi: Türk Spor Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme

*Ömer ÖZBEY 

DERLEME MAKALESİ

Özet

Modern çağda insan, diğer üretim öğeleri gibi atomize edilerek makineleştirilmek istenmekte ve bu sayede nitel varlığı niceliksel olarak beşere indirgenmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla kültürel olarak kökü kendine ait olmayan yeni devşirme kavramlar insanı öz değerlerine yabancılaştırmakta ve kişilerde anlam karmaşasına neden olmaktadır. Bu husus sosyal bir disiplin olan yönetim bilimine de sirayet ederek kavramsal bir sorun haline gelmektedir. Belli bir amacı gerçekleştirebilmek için insanların sistemli bir şekilde sevk ve idare edilebilmesi olarak tanımlanan yönetim kavramı, farklı tarihsel dönemlerde çeşitli düşünce ekolleri tarafından irdelenmiştir. Bu kavramın tarihsel izi sürüldüğünde geçmişinin insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmesine rağmen bilimsel bir disiplin olarak kabul edilmesi 20. yüzyılın başlarına denk gelmektedir. Yönetim, Frederick Winslow Taylor'un çabalarıyla sübjektif bir kavram olmaktan sıyrılarak gözlemlenebilen, ölçülebilen, eleştirilebilen sistemli bir yapıya kavuşmuş ve bilimsel bir disiplin olarak kabul edilmiştir. Yönetim disiplininin nirengi noktası olarak kabul edilen bu gelişmeyle birlikte nitelikli iş gücünün farkına varılmış ve dolayısıyla insan, kıymetli bir sermaye unsuru olarak tanımlanmıştır. Beden gücüyle iş görmenin geride bırakıldığı 21. yüzyılda ise insan sermayesinin önemi anlaşılmış ve bu kavram kurumlar için maliyet kaleminden çıkartılarak etkili bir yatırım aracı haline dönüşmüştür. Bu kıymetin farkına varılmasıyla birlikte işçi, çalışan, refah sekreterliği, istihdam ofisleri, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, beşerî sermaye ve insan sermayesi gibi kavramların son yüzyılda yönetim bilimciler tarafından derinlemesine incelendiği görülmüştür. Nitel araştırma metodları arasında yer alan içerik analizi yöntemine göre tasarlanan bu çalışmanın amacı, insan sermayesi kavramının spor kurumları için önemini teorik bir bütünlük içinde ele alarak bu minvaldeki çalışmalar için kapı aralamaktır. Bu amaç doğrultusunda insan sermayesi kavramı etimolojik ve ontolojik olarak detaylı bir şekilde ele alınmış, kavramın tarihsel izi sürülerek dünyada ve Türkiye'deki gelişim süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca insan sermayesinin günümüzde Türk spor kurumları için öneminden bahsedilerek bu kavramın Türk kültür ve medeniyeti ekseninde nasıl aktifleştirilebileceği hususu çalışmanın ilgili kısımlarında izah edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuç ise insan sermayesinin insanlık tarihinden bu yana süregelen insan ile ilgili tüm yönetsel unsurları, klasik Weber bürokrasisini, personel ve insan kaynakları yönetimini reddetmeden, aksine bu sosyal gelişimlerden beslenen ve bahsedilen yönetim metodlarından bir adım öte giderek "kıymet" üzerine inşa edilen ayrıcalıklı entelektüel bir yönetim metodu olduğudur. İdari olarak insan sermayesi yönetiminin tam anlamıyla kamu spor kurumlarında uygulanması zor olabilir ancak çalışmanın birçok yerinde de vurgulandığı üzere insan sermayesi tüm personeli değil yalnızca fikir-eylem-değer üzerine odaklanan çalışanları kapsamaktadır. Bu kapsamda bahsedilen niteliklere sahip kişilerin kuruma kazandırılmasıyla birlikte mevcut çalışanlar arasından bu niteliklere sahip olanların da tespit edilerek değerlendirilmesinin kurumsal ve kamusal açıdan fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Personel yönetimi, İnsan kaynakları yönetimi, İnsan sermayesi, Spor yönetimi.

Implicit Power of Institutions Human Capital: An Evaluation on Turkish Sports Management

Abstract

In the modern age, humans are being atomized and mechanized like other production elements, and thus their qualitative existence is being reduced to a quantitative human being. Therefore, newly adopted concepts that do not have their own cultural roots alienate humans from their core values and cause confusion in people. This issue has also spread to management science, which is a social discipline, and has become a conceptual problem. The concept of management, defined as the systematic management and management of people in order to achieve a certain goal, has been examined by various schools of thought in different historical periods. When the historical trace of this concept is traced, it is known that its history is as old as human history, but its acceptance as a scientific discipline dates back to the beginning of the 20th century. With the efforts of Frederick Winslow Taylor, management has gained a systematic structure that can be observed, measured, and criticized, and has been accepted as a scientific discipline, freeing itself from being a subjective concept. With this development, which is accepted as the benchmark of the management discipline, the awareness of qualified labor force has been realized and therefore humans have been defined as a valuable capital element. In the 21st century, when working with physical strength was left behind, the importance of human capital was understood and this concept was removed from the cost item for institutions and became an effective investment tool. With the realization of this value, it was seen that concepts such as worker, employee, welfare secretariat, employment offices, personnel management, human resources management, human capital and human capital were examined in depth by management scientists in the last century. The aim of this study, designed according to the content analysis method, which is among the qualitative research methods, is to open the door for studies in this direction by addressing the importance of the concept of human capital for sports institutions in a theoretical integrity. For this purpose, the concept of human capital has been addressed in detail etymologically and ontologically, the historical trace of the concept has been followed and its development process in the world and in Turkey has been examined in detail. In addition, the importance of human capital for Turkish sports institutions today has been mentioned and how this concept can be activated in the axis of Turkish culture and civilization has been explained in the relevant parts of the study. The result obtained from the study is that human capital is a privileged intellectual management method that is built on "value" without rejecting all administrative elements related to humans that have been ongoing since human history, the classical Weber bureaucracy, personnel and human resources management, on the contrary, it is fed by these social developments and goes one step beyond the mentioned management methods. It may be difficult to fully implement human capital management in public sports institutions administratively, but as emphasized in many parts of the study, human capital does not include all personnel, but only employees who focus on ideas-actions-values. In this context, it is thought that by bringing in people with the mentioned qualities to the institution, identifying and evaluating those with these qualities among the existing employees will be beneficial from an institutional and public perspective.

Keywords: Personnel management, Human resources management, Human capital, Sports management.

Giriş

Belli bir amacı gerçekleştirebilmek için insanların sistemli bir şekilde sevk ve idare edilebilmesi olarak tanımlanan yönetim kavramı (Taylor, 2018), farklı tarihsel dönemlerde çeşitli düşünce ekolleri tarafından irdelenmiştir. Bu kavramın tarihsel izi sürüldüğünde geçmişinin insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmesine rağmen bilimsel bir disiplin olarak kabul edilmesi 20. yüzyılın başlarına denk gelmektedir. Yönetim, Frederick Winslow Taylor'un çabalarıyla sübjektif bir kavram olmaktan sıyrılarak gözlemlenebilen, ölçülebilen, eleştirilebilen sistemli bir yapıya kavuşmuş ve bilimsel bir disiplin olarak kabul edilmiştir. Yönetim disiplininin nirengi noktası olarak kabul edilen bu gelişmeyle birlikte nitelikli iş gücünün farkına varılmış ve dolayısıyla insan, kıymetli bir sermaye unsuru olarak tanımlanmıştır.

Beden gücüyle iş görmenin geride bırakıldığı 21. yüzyılda ise insan sermayesinin önemi anlaşılmış ve bu kavram kurumlar için maliyet kaleminden çıkartılarak etkili bir yatırım aracı haline dönüşmüştür. Bu kıymetin farkına varılmasıyla birlikte işçi, çalışan, refah sekreterliği, istihdam ofisleri, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, beşerî sermaye ve insan sermayesi gibi kavramların son yüzyılda yönetim bilimciler tarafından da derinlemesine incelendiği görülmüştür.

Nitel araştırma metotları arasında yer alan içerik analizi yöntemine (Güçlü, 2021) göre tasarlanan bu çalışmanın amacı, insan sermayesi kavramının spor kurumları için önemini teorik bir bütünlük içinde ele alarak bu minvaldeki çalışmalar için kapı aralamaktır. Bu amaç doğrultusunda insan sermayesi kavramı etimolojik ve ontolojik olarak detaylı bir şekilde ele alınmış, kavramın tarihsel izi sürülerek dünyada ve Türkiye'deki gelişim süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca insan sermayesinin günümüzde Türk spor kurumları için öneminden bahsedilerek bu kavramın Türk kültür ve medeniyeti ekseninde nasıl aktifleştirilebileceği hususu çalışmanın ilgili kısımlarında izah edilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

İnsan Sermayesi Kavramı

İnsan sermayesinin tanımı yapılmadan önce kavramın etimolojik olarak incelenmesi çalışmanın idraki açısından faydalı olacaktır. İnsan ve sermaye kavramlarının yanı sıra bu çalışmada “beşerî” yerine niçin “insan” kavramının tercih edildiği ayrıca ele alınacaktır.

Sermaye kavramı etimolojik olarak incelendiğinde, kelime kökünün Farsçaya dayandığı ve “baş” anlamına gelen “sar (سر)” ile “para” anlamına gelen “mâye (مایه)” sözcüklerinin birleşmesiyle oluştuğu görülmektedir (Baran, 2019, Nişanyan Sözlük, 2024). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise sermaye kelimesi “elde bulunan servet” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bu

çalışma kapsamında sermaye kavramı, TDK Sözlüğü esas alınarak meta ya da kapitalden ziyade “servet, varlık ve değer” anlamında kullanılacaktır.

İnsan kelimesinin etimolojisi incelendiğinde ise bu kavramın Arapçada iki köke dayandığı tespit edilmiştir. Bu kelimelerden ilkinin “*i-n-s* (انس)” kökünden türediği ve mâna olarak “*çokça ünsiyeti olan ve çokça ünsiyet edilen*” anlamına geldiği görülmektedir. İkincisinin ise “*n-s-y* (نسى)” kökünden türediği ve mâna olarak “*unutmak*” anlamında kullanıldığı tespit edilmiştir (Kalın, 2023; Kutluer, 2000; Rağıp el-İsfahanî, 2010). Beşerî kelimesi incelendiğinde ise kavramın insan kelimesinden hem köken hem de mâna olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kavramın Arapça “*b-ş-r* (بشر)” kökünden türediği ve “*ete kemiğe bürünmüş, vücut*” anlamına geldiği görülmektedir (Rağıp el-İsfahanî, 2010).

Beşer ve insan arasındaki fark etimolojik ve ontolojik olarak birçok araştırmacı tarafından da ele alınmıştır. Bahsedilen araştırmacılardan Kalın (2022) bu ayrımı şu şekilde ifade etmektedir:

“Beşer dediğimizde insanın biyolojik var olma hâlini ifade ediyoruz. İnsan dediğimizde ise onun bir üst mertebesi olarak hayvan-ı nâtık dediğimiz hem konuşan hem de aklını kullanabilen, varlığa hikmet nazarıyla bakabilen canlıyı kastediyoruz.

Gazâlî (1973) ise Kimya-yı Saadet adlı eserinde beşer ile insan ayrımını yaparken insanın iki şey’den yaratıldığını beyan etmektedir. Bahsedilen iki şey’den ilkinin zâhirî kalp olduğu ve bu kavramın gözle görülebilen beden anlamına geldiği, diğerinin ise bâtın olduğu ve gözle görünür olmayı tanımladığı ifade edilmektedir. Fazlıoğlu (2021) ise beşer ve insanı şu şekilde ayırmıştır: “*Çünkü ‘şey’ tabiata doğarken ‘insan’ hayata doğar. Bu nedenle insan tabiata bağlı beşeriyetî yanında metafizik bir varlıktır.*” Ökten (2020) bu sınıflandırmayı fizyolojik olarak beşerî; tinsel olarak insanî şeklinde ayırmıştır. Bu özellikleri Fazlıoğlu (2020), şahsiyet, ehliyet ve mensubiyet olarak sıralamaktadır.

İlgili alanyazında da görüldüğü üzere metafizik bir varlık olarak addedilen insan, fiziksel özelliklerinden öte tinsel maharetle donatılmış bir varlıktır. Ancak modern çağda insan diğer üretim öğeleri gibi atomize edilerek makineleştirilmek istemekte ve bu sayede nitel varlığı niceliksel olarak beşere indirgenmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla kültürel olarak kökü kendine ait olmayan yeni devşirme kavramlar insanı öz değerlerine yabancılaştırmakta ve kişilerde anlam karmaşasına neden olmaktadır. Bu durum sosyal bir disiplin olan yönetim bilimine de sirayet ederek kavramsal bir sorun haline gelmektedir. Bu kapsamda günümüzde yeniden kurgulanan iş insanı; salt kariyer hedefli, amaçları uğruna her şeyden vazgeçebilecek ve her şeyi göze alabilecek gibi tipolojik bir

tasnifle süslenip “mükemmel insan” olarak tasvir edilmektedir. Bu sebeple bireyi şahıstan, beşeri insandan ayırmak bu çalışma kapsamında önem arz etmektedir.

İnsan Sermayesinin Dünyadaki Gelişim Süreci

İnsan sermayesinin alanyazındaki gelişim süreci bilimsel olarak incelendiğinde Taylor’un referans alındığı ve devam eden süreçte kavramın 2. Dünya Savaşından sonra popüler olarak çalışıldığı görülmektedir. Ancak insan sermayesi özü itibarıyla ele alındığında insanın sevk ve idare edilme olgusunun çok eski tarihlere dayandığı aşikârdır. Bu kapsamda Şanlıurfa’daki Göbeklitepe, Mısır Piramitleri, Antik Yunan mimari eserleri en somut örnekleri oluşturmaktadır. İnanç merkezi olarak kabul edilen Göbeklitepe’nin (MÖ. 10.500-MÖ. 7.500) fiziki özellikleri incelendiğinde, çapları 10 ila 30 metre arasında değişen taş duvar örgülerinin, hayvan figürlerinin ve dikili taşların (Kurt ve Göler, 2017) tasarlanması, işlerin planlanması, yapıların belli bir düzende konumlandırılması sistemli bir insan yönetiminin olduğunu ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde Mısır Piramitleri bu kapsamda yerinde bir örnek teşkil etmektedir. Piramitler arasında önemli bir yere sahip olan Keops’un (MÖ. 2589-MÖ. 2566) 146.5 metre yüksekliğinde olduğu, 2.300.000 bloktan meydana geldiği ve bu blokların her birinin yaklaşık 2.5 ton ağırlığında olduğu ayrıca piramitlerin yapımında yaklaşık 100 bin insanın çalıştırıldığı bilinmektedir (Desplancques, 2006; Doğan, 2020). Milattan önce tamamlanan bu devasa yapılar göz önüne alındığında zihinlerde muhtemelen saf beden gücü tasavvur edilmektedir. Ancak bahsedilen yapılar analitik düşünüldüğünde kullanılan araç ve gereçlerle bu yapıların tasarımı ile inşa süreci sistemli bir insan kaynakları yönetiminin varlığını mutlak biçimde ortaya koymaktadır.

Ayrıca ilk yazılı kanun olma özelliği taşıyan Hammurabi Kanunları’nda (M.Ö. 1728-M.Ö. 1686) bu hususta önemli hükümlerin varlığına rastlanılmaktadır (Saygılı, 2015). Özellikle çalışanların iş karşılığındaki kazançları, borçlanmaları, ceza ve ödülleri gibi yönetsel hususların varlığı mevcut insan kaynakları yönetimini oluşturan birçok unsurun temelini oluşturmaktadır.

Yakın zamana gelindiğinde ise soya dayalı belli grupların haricinde, insanların toprağa bağlı serflik (1861 yılında Rus Toprak Reformu ile kaldırıldı) ve kölelik (1865 yılında ABD Özgürlük Bildirgesi ile kaldırıldı) sisteminde çalıştırıldığı (Lynch, 2003), ayrıca büyük bir çoğunluğun bilgi, kabiliyet, değer üretiminden ziyade alınıp satılabilen, kiralanabilen iktisadî bir ürün olarak konumlandırıldığı bilinmektedir. Batı Avrupa’da toprağa bağlı ekonomik unsurların değer kaybetmesi ile birlikte 16. yüzyılda ortaya çıkan merkantilizmde (Galbraith, 2010) ise insan, ticaretin ham maddesi olmaktan sıyrılarak iktisadî faaliyetin yürütücüsü olmaya başlamıştır. Ancak bu düşüncedeki mülk anlayışı da toprağa bağlı iktisadî faaliyetler gibi emeğin sömürsüyle devam etmiş, varlık ancak altın ve gümüş gibi kıymetli ürünlerin miktarlarıyla ölçülmüştür. Bu ticari

düşünce akımı 19. yüzyılın başlarına kadar Protestan Ahlak tarafından desteklenmiş ve metale bağlı servet edinme dini bir emir mottosuyla insanlara dayatılmıştır. Kapitalizmin temelini oluşturan bu gelişme insanları fiziksel olarak kölelikten kurtarmış gibi görülse de iktisadî faaliyetlerin teolojiye dayandırılmasıyla birlikte kişilerin zihinsel özgürlükleri ellerinden alınmıştır.

Öte yandan Merkantilizme karşı 18. yüzyılda ortaya çıkan fizyokrasi düşünce akımında, insanların tabii kanunlara göre yönetilmesi ve servetin kaynağının ticaretten ziyade toprağa dayalı emekle elde edilmesi savunulmuştur (Vardi, 2012). İnsan, emek ve değer ilişkisi üzerine fikir üreten Adam Smith'in 1776 yılında kaleme aldığı Milletlerin Zenginliği adlı eserinde merkantilizme ve fizyokrasi düşünce akımına karşı çıkmış, insanın bizzat kendisine yatırım yaparak ayrıcalık kazanacağını ifade etmiştir. Adı geçen eserde (Smith, 2006) insan sermayesinin temelini oluşturan ifadeler şu şekildedir:

“Topluluk üyelerinin elde etmiş oldukları faydalı hünerler onu edinen kimseye eğitimi, okuması ya da çıraklığı sırasındaki geçimi dolayısıyla her zaman gerçek bir masrafa mâl olur. Bu ise sanki o kimsenin varlığında perçinleşip gerçekleşmiş bir sermayedir. Bu marifetler onun kendi zenginliğinin bir parçasının oluşturduğu gibi bir yandan da üyesi olduğu topluluğun servetidir.”

Adam Smith'in yanı sıra David Ricardo'nun (2008) “Siyasal İktisadın ve Vergilendirmenin İlkeleri” ile Karl Marx'ın (2017) “İktisat Üzerine” eserleri incelendiğinde de merkantilist düşüncenin servetin bölüşümünde adil olmadığı, sabit maden miktarlarının artışıyla birlikte madenlerin değer kaybı yaşayacağını ve bu durumun enflasyona neden olacağını, servetin ortaya çıkmasında emeği geçenlerin göz ardı edilerek artı değer gelir dağılımında adaletsizliklere neden olduğu ifade edilmektedir. Bahsedilen klasik iktisadî döneme ilişkin ayrıntılı incelemeler okuyucunun ilgisine bırakılarak Sanayi Devrimi ve sonrasında insan sermayesinin tarihsel gelişimine odaklanılacaktır.

Buhar gücünün keşfedilmesi ve dokuma tezgâhlarının üretimde kullanılması ile mekanikleşmenin başladığı Birinci Endüstri Devrimi (1784-1870), işçilerin zorlu şartlar altında 14 ila 18 saat arasında mesai yaptığı dönemi kapsamaktadır. Seri üretim, montaj hatları ve buhar gücünün yanı sıra elektrik enerjisinin üretime dâhil olmasıyla birlikte İkinci Endüstri Devrimi (1870-1969) başlamış ve bu dönemde “emek yoğun” üretimden “makine yoğun” üretime geçilmiştir. Bu geçiş sermaye sahiplerinin fabrika kapasitesini, işçi sayısını ve üretim hacimlerini artırmaya karşın işçi sınıfının zorlu çalışma şartlarını kolaylaştırmamıştır.

Artan makineleşme ve üretimde yaşanan bu hızlı değişim alışkın olunmayan yönetsel problemleri de beraberinde getirmiştir. Yürütülecek işlerin tanımlanması, planlanması, sevk ve idaresi, işçilerin istihdam süreçleri, iş kazalarının önlenmesi gibi bu yeni unsurlar işverenleri profesyonel yönetim metotlarına sevk etmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan Refah Sekreterliği (Welfare Secretaries) profesyonel personel yönetiminin temellerinin atıldığı ilk adım olarak kabul edilmektedir. Bu yapının işçi ücretleri, çalışma saatleri ve özlük hakları gibi konularda işveren ile işçiler arasında arabuluculuk görevi üstlendiği ayrıca işçilerin çalışma hayatlarının yanı sıra sağlık ve sosyal haklarını da savunduğu görülmektedir. Refah sekreterliği personel yönetimi için önemli bir gelişme olsa da işveren ile işçi arasındaki bağın tam anlamıyla kurulduğu yapı İstihdam Ofisleri'dir. Bu ofislere Avrupa'nın büyük işletmelerinde 1890'lı yıllarda, ABD'de ise 1900'lü yılların başlarında rastlanılmaktadır (Alanlı, 2022; Goldin, 2001).

Bahsedilen gelişmelerle benzer tarihlerde tanık olunan bir diğer önemli gelişme ise yönetim olgusunun bilimsel olarak kabulüdür. Bu konu birçok araştırmacı tarafından ele alınsa da Taylor'un 1911 yılında yayımladığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı çalışma yönetim bilimleri alanyazınında nirengi noktası olarak kabul edilmektedir. Taylor'a (2018) göre endüstriyel üretimde işletmelerin amaçlarına verimli bir şekilde ulaşabilmeleri işlerin standartlaştırılmasına, iş bölümünün yapılmasına, işçilerin sorumlu oldukları alan ve yürüttükleri işlerle ilgili eğitim almalarına, belli aralıklarla işçilerin performanslarının değerlendirilmesine, işçi ve yöneticiler arasındaki işbirliğine bağlanmaktadır. Yönetim bilimleri alanında iş analizini teknik ve bilimsel bir metotla ortaya koyan Taylor, sermaye sahipliği ile profesyonel yöneticiliği keskin bir şekilde ayırmış akabinde iş idaresindeki standartlaşma sayesinde insan kaynaklarından üst düzeyde verimlilik sağlamıştır. Taylor tarafından uzun süre tecrübe edildikten sonra bilimsel olarak da kanıtlanan yönetim ilkelerinin günümüzde birçok araştırmacı tarafından akademik olarak ele alınması bu ilkelerin birçok durum için geçerliliğini koruduğuna işaret etmektedir.

Ancak devam eden süreçte Taylorizm-Taylorculuk olarak pejoratif bir şekilde adlandırılan bu sistem, çalışanları mekanik bir çarkın dişlisi gibi gördüğü iddiasıyla sert bir şekilde eleştirilmiş ve araştırmacıları insan yönetiminde farklı metotların incelenmesine sevk etmiştir. Özellikle 1929 Dünya Ekonomik Krizi sonucunda yaşanan gelişmeler Elton Mayo, Abraham Maslow, Rensis Likert, Kurt Lewin, Chris Argyris, Douglas McGregor gibi araştırmacıları çalışanların davranışlarına odaklanarak onların motivasyonları, örgütsel bağlılıkları, kurumsal aidiyetleri gibi sosyal ihtiyaç kavramları üzerine yönlendirmiştir (Gürbüz ve Sığı, 2017). Ayrıca kadın işgücünün üretimde yer almaya başlaması ve üretimde yürütülen işlerin bölümlendirilerek uzmanlaşmanın yaygınlaşması refah sekreterliği ve istihdam ofisleri gibi yapıları Personel Yönetimi çatısı altında birleştirmiştir. Bu gelişme personel yönetimi açısından önem arz etse de Klasik Weberyana

Bürokrasisi'nin ötesine geçilememiş ve insan kaynaklarının önemi tam anlamıyla keşfedilememiştir.

2. Dünya Savaşı'nın endüstriyel sonuçları ve akabinde tüm dünyayı etkisi altına alan Keynesyen Ekonomi Modeli ile birlikte üretim farklı boyutlara taşınmış, ekonomik kalkınmadaki olumsuzlukların ve yaşanan krizlerin müsebbibi işçiler olarak görülmüştür. Ancak 1970'lerde yaşanan Petrol Krizi tüm dünyada ekonomik durgunluğa neden olurken bu durum insan kaynaklarının öneminin anlaşılması açısından dönüm noktası olmuştur. Petrol Krizi neticesinde ABD ile bazı Batı Avrupa ülkeleri ekonomi politikalarında Keynesyen ekonomiden liberal ekonomi modeline geçmiş ve kapitalizmin yaygınlaşmasıyla birlikte ülkeler arasında ticari rekabet artmıştır. Bu dönemin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ise ABD ile Japonya'nın rekabete girmesi ve iki ülkenin ekonomik modellerinin kıyaslanma sürecidir. Bu kıyaslama neticesinde coğrafi koşullar, hammadde ve işçi sayısı bakımından nicel olarak avantajlı olan ABD ve Batı Avrupa devletlerinin bahsedilen unsurlar açısından az ama nitelikli insan kaynağına sahip Japon ekonomisi karşısında çaresiz kaldığı ortaya çıkmıştır.

Bu dönemde özellikle Amerikalı bilim adamları ve mühendisler tarafından detaylı bir şekilde araştırılan Japon çalışma modelinin temelini Murat (2012) şu şekilde ifade etmektedir:

“Japonya'nın bu başarısının altında yatan esas faktör “insan unsuru” na verilen gerçek değerdir. Diğer taraftan bu toplumun önemli bir özelliği de beğendikleri ve aldıkları her şeyi kendi kültür yapıları içinde eritmeleridir. Japonya'nın sanayileşmesini olumlu yönde etkileyen geleneksel değerler disiplin, grup ruhu, otoriteye bağlılık, din ve millî ruhtur.”

Bu süreçte ABD'nin Japon üretim modelini derinlemesine inceleyerek insan unsuruna verilen önemi referans aldığı ve bu değerleri kendi üretim modeline uyarlayarak endüstriyel yapılanmalarında hızla revizyona gittiği görülmektedir. Bu yönetsel değişimler ABD'nin yanı sıra Batı Avrupa ülkelerinde de hızla yayılmış ve 1980'li - 90'lı yıllarda işe alım, izin, emeklilik gibi özlük işleriyle sınırlı olan klasik personel yönetimi anlayışı insan kaynakları yönetimine doğru evrilmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde ise teknolojinin hızlı gelişimi ve aynı hızla üretime adapte edilmesi, internete erişimin yaygınlaşması, neoliberal ticaret anlayışı ile kök salan küresel şirket ağlarının hacim kazanması, kıtalararası ticaret yollarının kapasitesindeki artışla birlikte yeni pazarların keşfedilmesi, üretim ve tüketim anlayışının sosyolojik olarak değişime uğraması, devletlerarasındaki mücadelenin şekil değiştirerek sıcak savaş ortamından ticari rekabete dönüşmesi, pazarlama unsurlarının gelişerek ihtiyaç - istek kavramlarının yer değiştirmesiyle kişilerin eğitim ve refah seviyelerindeki artış gibi nedenlerle tarım toplumundaki arazi sahipliği ile

endüstri toplumundaki sermaye sahipliği geride bırakılmış ve yeni bir toplum anlayışı ortaya çıkmıştır: Bilgi toplumu.

Bahsedilen gelişmelerle değişen piyasa koşulları ve işletme anlayışı kademeli olarak maddi varlıklardan, bilgi temelli maddi olmayan soyut varlıklara dönüşmüştür. Francis Bacon'un 16. yüzyılda dile getirdiği "*Bilgi Güçtür*" (Osborne, 2006) ifadesi taassupluk karşısında bilinci ve entelektüelliği savunurken, bu kavram 21. yüzyılda sloganlaşarak kişiler, toplumlar, kurumlar ve hatta ülkeler arasında ayırt edici nitelikli bir unsura dönüşmüştür.

2000'li yılların başlarında veriye (dataya) erişim imkânı artsa da elde edilen veriden anlamlı ve değerli bilgi oluşturabilmek için ayrı bir yeteneğe ihtiyaç duyulmuştur. Bireysel ve kurumsal olarak işaret edilen bu yetenek insanı beşerden, insan sermayesini klasik personel yönetiminden ayırt edebilme; kişisel olarak değer oluşturabilme ve kurumsal olarak oluşturulan değerden en üst seviyede fayda sağlayabilme kabiliyetidir. Günümüzde bu değişimin farkına varıp hızla reaksiyon gösteren kurumlar, değer üreten çalışanları ile standart işleri yerine getirme gayretinde olanlar arasında net bir ayırım yaparak sektörlerinde rekabet avantajı elde etmektedir.

Çalışmanın bu kısmına kadar insan sermayesi etimolojik ve ontolojik olarak ele alınmış, kavramın tarihsel izi sürülerek oluşum süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir. Oluşturulan bu zemin üzerinden insan sermayesini tanımlamak yerinde olacaktır. İnsan sermayesi, kişilere doğuştan (vehbî) bahsedilen zekâ ile kişilerin sonradan (kesbî) aklederek elde edebildikleri bilgi, beceri, deneyim gibi meslekî yetkinlikler ile kendilerine has tutumlarını, anlam-değer yargılarını ve mensubiyetlerini kapsayan soyut, izâfî, bilişsel bir kavram olarak tanımlanabilir.

İnsan Sermayesinin Türkiye'deki Gelişim Süreci

Çalışmanın bu bölümünde Tanzimat Dönemi'nden (1839-1878) başlanarak, yakın dönem Devlet teşkilatlanmasında insan sermayesinin gelişimine etkisi olan süreç, kamu personel rejimi bakış açısıyla ele alınacaktır.

Osmanlı Devleti, kadim Türk devlet yönetimi usûlleri üzerine kurulmuş ve 16. yüzyılın sonlarına kadar bu yönetim kültürünü kendi tecrübeleriyle harmanlayarak birçok milletin refah içinde yaşadığı, adaleti her alanda tesis eden kudretli bir imparatorluk haline gelmiştir. Ancak gerek iç nedenler gerekse Avrupa'daki özellikle bilimsel ve askerî gelişmelerin gerisinde kalınması İmparatorluğu çöküş aşamasına sürüklemiştir. Bu aşamadan en az hasarla kurtulabilmek ve İmparatorluğu eski ihtişamlı zamanına döndürebilmek için çeşitli çareler aranmış, denenmiş ancak gelinen durum neticenin seyrini değiştirememiştir. Bu arayışlardan birisi de Tanzimat Fermanı kapsamında yapılan reform çalışmalarıdır.

Devlet yönetimi ve idarî kademelerle ilgili ıslahat çalışmaları her ne kadar Tanzimat öncesine uzansa da yapısal ve köktenci bir reform anlayışına bu dönemde rastlanılmaktadır (Ortaylı, 2021). İnalçık ve Seyitdanlıoğlu'nun (2012) ifadesiyle “...*iktisadî-ictimai temelleri çürüyerek yıkılmaya yüz tutan bir imparatorluğun yeni prensiplerle yeniden kurulma teşebbüsü*” olarak tanımlanan Tanzimat Dönemi, Devletin düştüğü sıkıntıdan kurtulabilmesi için gerekli olan reçete olarak tasavvur edilmiştir.

Dönem itibarıyla teknolojik üstünlüğün sayısal üstünlüğe (nüfusa) galip gelmesinin idrak edilmesi ve geleneksel savaş metotlarının değişmesiyle birlikte kalifiye askerî personele duyulan ihtiyacın ortaya çıkması reformların yönünü askerî alana doğru sevk ettirmiştir (İnalçık, 2016). Açılan askerî okullarda yetişen kadrolar dolaylı olarak Devlet yönetimini ve kamu hizmeti anlayışını da değiştirmiştir (Mardin, 2015). Bu değişimle birlikte idarî kadrolar sınıflara, şubelere ve iş kollarına ayrılmış akabinde memur ünvanı bürokratik sınıflandırmaya dâhil edilerek bu yapı malî ve idarî olarak merkezileştirilmiştir (Ortaylı, 2021). Bu sayede güç erki başta Saray kadrolarından Babiâli bürokrasisine doğru kaydırılmış akabinde Devlet yönetiminde teşkilatlanma sivil bürokrasi ekseninde şekil almaya başlamıştır (Ortaylı, 2007; Ülken, 1992).

Devam eden süreçte sivil bürokrasinin içişleri haricinde diplomatik ilişkilerde de rol almaya başlamasıyla memurluk bir meslek olarak kabul görmeye başlamış, 1846 yılında yayımlanan Talimat-ı Umumiye ile birlikte ise bu durum meşrulaştırılmıştır. Talimat-ı Umumiye’de Devlet yönetiminde görev alacak kişilerin liyakat sahibi ve ahlaklı olmaları, kamu malını ve halkın çıkarlarını korumaları, rüşvet, hırsızlık ve benzeri suçları işlememiş olmaları belirlenmiş ayrıca görevini layıkıyla yerine getirenlerin ödüllendirileceği bu düzenlemede yer almıştır (Özdemir, 2015). Yine bu dönemde çıkartılan Maaşat Kararnamesi (1880) ve Memurîn-i Mülkiyye Terakki ve Tekaüd Kararnâmesi (1881) ile memuriyete giriş koşulları, sicil tertibi, maaş baremleri, emeklilik şartları ve maaşları ile tekaüd sandığının nasıl oluşturulacağı gibi düzenlemeler resmiyete bağlanmıştır (Gökmen, 2022; Özdemir, 2015).

Islah edilen ya da yeni kurulan idarî yapılarda düşünsel olarak tesisleşme sağlansa da çoğu yönetim kadrosunun gelenekselci idare usûlünü devam ettirme gayreti ve yetişmiş insan kaynağındaki eksiklik sebebiyle kısa vadede istenilen sonuca ulaşamamıştır. Ancak yönetsel değişimlerin ivedilikle (devrimsel) meydana gelmediği, daha çok aşamalı bir süreçle (evrimsel) istenilen seviyeye ulaşıldığı bilinmektedir. Bu süreç her ne kadar Tanzimat Döneminde arzu edilen neticeyi vermese de ilerleyen zamanda kamu idaresi için sağlam bir zemin oluşturmuştur.

Bahsedilen olumsuz hususların önüne geçilebilmesi ve Devlet kademelerine kalifiye insan kaynağı sağlanabilmesi için idarî yapılanmaya gidilmiştir. Bu kapsamda açılan bazı eğitim

kurumları; Mekteb-i Maarif-i Adliye (1838), Mekteb-i Ulum-u Edebiye (1839), Mekteb-i Fünun-u İdadiye (1845), Mekteb-i Fünun-u Mülkiye (1859), Mekteb-i Sultani (1868), Fenn-i Resim ve Mimari Mektebi (1882), Hamidiye Ticaret Mektebi (1883), İstanbul Polis Mektebi (1909), Rüşumat Mektupları Mektebi (1910), Mızıka Mektebi (1910), Maliye Memurları Mektebi (1910), Evkaf Memurları Mektebi (1911), Belediye Memurları Mektebi (1911), Kadastro Memurları Mektebi (1911) ve Şimendifer Memurları Mektebi (1915) olarak sıralanabilir (Özdemir, 2001; Şahin ve Tokdemir, 2011; Tekeli ve İlkin, 1999).

Sivil bürokrasinin gelişimine katkı sağlayan bu kurumlar sayesinde memurluk mesleğinin icrasında usta-çırak ilişkisi ve otodidaktiklik anlayışı değişmeye başlamış, devam eden süreçte ise bu okullardan yetişen memur ve bürokratlar Cumhuriyet kadrolarının temelini oluşturmuştur. Ayrıca Devlet yönetiminin sistemli bir şekilde yeniden şekillendirilmesi ve imtiyazların ortadan kaldırılarak kurumsallaşmanın başlaması yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Özellikle Mustafa Reşit Paşa'nın "*İyi bir padişah değil, değişen padişahların değişmez müesseselere tâbi oluşları*" fikrini savunması, kurumsal ve sistemli bir yapıya duyulan ihtiyacı açık bir şekilde ifade etmektedir (Tunaya, 2016).

Cumhuriyet Dönemine gelindiğinde ise 1926 yılında yayımlanan 788 sayılı Memurîn Kanunu 39 yıl yürürlükte kalmış ve Devlet'in kamu personel yönetimi bu Kanun hükümlerine göre sevk ve idare edilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK, 1965) temelini oluşturan Memurîn Kanunu'nda, memurların liyakatli ve sorumlu oldukları işle ilgili ehil olmalarının mutlak şart olarak koşulduğu görülmektedir (Memurîn Kanunu, 1926).

Yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, memuriyet yapısının sevk ve idare biçimini oluşturan çatı norm olarak nitelendirilmektedir. Bu Kanun'un temelini 788 sayılı Memurîn Kanunu oluştursa da Memurlar Kanunu Layihası'nın, Memurlar Kanunu Ön Tasarısı'nın, yerli ve yabancı uzmanlar ile kurum raporlarının ve en önemlisi de Devlet Personel Dairesi'nin bu süreçte önemli katkıları olduğu aşikârdır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında kurumsallaşma ve yönetim kademelerinde ihtisaslaşma sağlanmaya çalışılırken yabancı uzman raporlarından da istifade edilmiştir. Bu raporlardan en önemli olanları Hines Raporu (ABD-1933/1934), Door Raporu (ABD-1933), Neumark Raporu (Almanya-1949), Barker Raporu (Uluslararası-1951), Martin- Cush Raporu (ABD-1951) ve Leimgruber Raporu (İsviçre-1951/1952) olarak sıralanmaktadır (Acar, 2019; Kaya 2016). Yabancı uzman ve kuruluşların haricinde yerli uzman ve kurumlar tarafından da kamu idareleri ve yönetim şekli ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bu raporlardan en önemli olanları ise Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP-1963), İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler

(İYD-1972) ile Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA-1991) olarak sıralanmaktadır (Acar, 2019; Kaya 2016).

Bu raporlar incelendiğinde mevcut idare sisteminin kamu beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı, kamu idarecilerinin eğitim alanları dışında görev aldıkları, orta ve alt düzey yöneticilerde ise liyakat eksikliğinin tespit edildiği, sanılanın aksine sayısal olarak memur sayısının eksik olmadığı ancak nitelik olarak kalifiye insan kaynağında ciddi eksikliğin olduğu, işe alım kriterlerinin objektiflikten uzak olduğu, mali açıdan kurumlar arasında dengesizliğin olduğu ve kamu personel rejimi açısından yapısal olarak çatı bir kuruluşa ihtiyaç duyulduğu bahsedilen raporların ortak paydasını oluşturmaktadır.

Yerli uzman ve kurumlar tarafından hazırlanan raporlarla aynı tarihlere denk gelen bir diğer önemli gelişme ise beş yıllık kalkınma planlarıdır. Yönetişim ilkesiyle Devlet kurumları tarafından hazırlanan ve ülkenin eğitim, sağlık, güvenlik, ulaşım, adalet, ekonomi, aile, gençlik ve spor gibi temel konularında kamuda siyaseti tayin eden kalkınma planları bu çalışmanın amacı doğrultusunda ele alınmıştır. Bu kapsamda doğrudan ya da dolaylı olarak insan sermayesi ile ilgili düzenlemeler incelendiğinde; Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1963-1967) Türk ulusunun haysiyetli ve insan onuruna yakışır bir şekilde yaşamını devam ettirebilmesi için bilinçli bir plana, alt-üst yapıya, tesisleşmeye ve hepsinden önemlisi yeteneklerine ve becerilerine güvenilebilir yetişmiş insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Bu kaynağı harekete geçirme görevi ise doğrudan Türk Hükümetine yüklenmiştir (Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1962).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1968-1972) yetişmiş insan gücünün kalkınmanın en önemli unsuru olarak ele alındığı görülmektedir. Kalkınma Planı'nda geçen bazı ifadeler şu şekildedir: *“Gelişen ekonomide kıt bir kaynak olan yetişmiş insan gücünün verimli kullanılması için her kademedede yeterliliğe dayanan bir çalıştırma politikası güdülecektir.”* Yine insan sermayesi için en önemli hususlardan birisi olan kişinin yetkin olduğu alanlarda görev alabilmesi için yeterliliğe dayalı bir istihdam politikasının belirleneceği ve nitelikli insan gücünün devamının sağlanabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerektiği bu Planda sıklıkla vurgulanmaktadır (İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1967).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1973-1977) günün gereği olan teknolojik ve diğer gelişmeleri takip edebilmek ve ülke genelinde uygulayabilmek için yüksek nitelikli insan becerisine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Ayrıca “Yerinde İstihdam” unsuruna dikkat çekilerek kamu kurumlarında istihdam ve işe alımlarda uygulanacak planlamaların verimlilik ilkesine istinaden düzenlenmesi bu Planda yer almaktadır (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1972). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1979-1983) ise bir önceki kalkınma hedeflerinde yer verilen hususlara

öncelik verilmiş, ayrıca üretim süreci unsurlarına dikkat çekilerek yetişmiş insangücünün aktifleştirilebilmesi için çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından özendirme faaliyetlerinin yapılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi ele alınmıştır (Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1978).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1985-1989) insan sermayesi kapsamında yer alan ifade şu şekilde düzenlenmiştir: *“En değerli millî varlığımız ve kalkınmanın sürükleyici faktörlerinden en önemlisi beşerî kaynağımızdır.”* Ayrıca bu Planın birçok yerinde yetişmiş insan gücünün kıymetine atıf yapılmış ve “Beşerî Kaynak” kavramı ilk defa zikredilmiştir (Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1984). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990-1994) yine beşerî kaynakların nitelik olarak geliştirilmesi gerektiği temel ilke olarak ele alınmıştır. Ayrıca Planda dikkat çeken bir diğer husus ise nitelikli iş gücünün kamu kurumlarına kazandırılması için gerekli düzenlemelerin yapılması, her kademedeki idareciler için modern yönetim metotlarının uygulanmaya alınması ve işe alım kriterlerinin rasyonel ölçülerde belirlenerek, oluşabilecek cari giderlerin azaltılmaya çalışılmasıdır (Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1989).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1996-2000) ise bireysel, toplumsal ve ulusal olarak refah seviyesinin artırılması ile sosyal ve iktisadî kalkınmanın sağlanabilmesi için insan kaynaklarının geliştirilmesine ve etkin bir şekilde kamu kurumları dâhil toplumun her alanında bu kaynaklara yer verilmesine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. İnsan sermayesinin etkinleştirilmesi için kamu kurumlarının işe alım şartlarını, ihtiyaç olan kadro sayısının ve ünvanların belirlenmesini, yönetim kademesinin belli nitelikleri haiz olanlar arasından tercih edilmesini içeren verimlilik temelli insan gücü envanterinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğu bu Planda yer almaktadır (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1995).

Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (2001-2005) kamu hizmetlerinin yürütülmesinde insan kaynaklarının etkin kullanılmasının kurumsal verimliliği artıracığı vurgulanırken yine personel temininde ve işlerin yürütülmesinde modern yönetsel ilkelerin esas olarak kabul edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000). Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda (2007-2013) uluslararası alanda rekabet edebilmenin ön koşulunun bilgi yoğun endüstriyel gelişme ile yetişmiş insan kaynağına bağlı olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda “Beşerî Sermaye” kavramına ilk defa yer verilmiş ve bu kavram beşerî gelişme olarak Planın birçok yerinde zikredilmiştir. Özellikle kamu kurumlarının nitelikli insan kaynağına sahip olmasına ve elde olan bu kıymetten etkili bir şekilde istifade edilmesi gerektiğine vurgu yapıldığı da görülmektedir (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006).

Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014-2018) ise bir önceki Planda da sıklıkla yer verilen modern insan kaynakları metotlarının kamu kurumlarında uygulanması yönünde tedbirlerin yer

aldığı görülmektedir. Aynı zamanda kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin belli kalite standartlarına sabitlenip, vatandaşın sunulan hizmetten kesintisiz ve eşit bir şekilde faydalanabilmesi için gerekli tedbirlerin alınarak yönetim ilkeleri doğrultusunda yeni metotların uygulanması planlanmaktadır. Bahsedilen hususların etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için nitelikli ve liyakatli insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Bu ifadeleri destekleyen düzenlemeler ise “*Kamu sektöründe işe alım ve terfi süreci liyakat, şeffaflık, nesnellik, kurallılık temelinde iyileştirilecek, çalışanların niteliklerine uygun kariyer planlaması yapılacaktır.*” ve “*Kamu sektöründe hizmet kalitesi ve personel verimliliğini yükseltecek bir insan kaynağı yönetim modeli oluşturulacaktır.*” şeklinde bu Planda yer almaktadır (Onuncu Kalkınma Planı, 2013).

On Birinci Kalkınma Planı’nda (2019-2023) özellikle dijital teknoloji unsurlarının etkin kullanılabilmesi, siber tehditlerle mücadele edilebilmesi, eğitimin ve nitelikli insan kaynaklarının önemi gibi konular bu Planda sıklıkla yer almaktadır. Kamu yönetimi ile ilgili en net ifade ise şu şekildedir: “*Kamu kurum ve kuruluşlarındaki personel birimlerinin insan kaynakları yönetimi anlayışıyla yapılandırılması ve bu birimlerin kapasitesinin güçlendirilmesi sağlanacaktır.*” Bu ibarede, klasik personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçilmesi gerektiği açık bir şekilde ifade edilmektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2019). On İkinci Kalkınma Planı’nda (2024-2028) ise nitelikli insan gücü, iktisadî kalkınmanın yanı sıra toplumun tüm kesimlerini etkileyecek sosyal refah artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Özellikle günümüzde şahit olunan sosyo-tekniik gelişmelerin olumlu yönlerini topluma kazandırabilmek ve değişimlerin olumsuz etkileriyle baş edebilmek için beşerî sermayeye ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (On İkinci Kalkınma Planı, 2023).

Yılına göre farklı kavramlarla ele alınan insan sermayesinin Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’ndan (1963-1967) On İkinci Kalkınma Planı’na (2024-2028) kadar defaatle üzerinde durulduğu görülmekte ve bu konu ile ilgili kamu idarelerine çeşitli görev ve sorumluluklar yüklenmektedir.

İnsan Sermayesinin Spor Kurumları İçin Önemi

İnsan sermayesinin spor kurumları için öneminden bahsedilmeden önce genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarının bu konu hakkındaki düzenlemelerinin ele alınması konuya zemin oluşturması bakımından uygun görülmektedir. Bu kapsamda kalkınma planlarının tümünde bu konuya geniş bir şekilde yer verildiği çalışmanın önceki bölümünde görülmektedir. Ayrıca 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi incelendiğinde insan sermayesini aktifleştirebilmek adına önemli yapısal reformların yapıldığı görülmektedir. Bahsedilen

Kararname'nin Dördüncü Bölümü'nde Cumhurbaşkanlığı'na bağlı özel bütçesi olan, kamu tüzel kişiliğini haiz, idarî ve malî özerkliğe sahip İnsan Kaynakları Ofisi kurulmuştur (1 Sayılı CBK, 2018). Bu Ofise, kamu kurumlarında verimliliği sağlamak adına insan kaynaklarının sayısal ve nitelik olarak artırılması, kalifiye insan kaynağının kamu kurumlarında istihdam edilebilmesi, bu kapsamda envanter çalışmalarının yürütülmesi, kamu kurumlarında işe alım, performans değerlendirme ve güncel yönetim metotlarıyla gerekli çalışmaların yapılması ile kamu yöneticileri başta olmak üzere her kademedeki çalışanlar için eğitim, planlama, uygulama ve gelişimleri takip etme görevi tevdi edilmiştir (1 Sayılı CBK, 2018).

İlgili Kararname'nin 527/E maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinin (3) numaralı alt bendi *“Kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik insan kaynağı planlaması yapmalarını teşvik etmek ve bu alanda yapılacak çalışmalara destek olmak.”* şeklinde düzenlenirken, aynı bendin (5) numaralı alt bendinde ise *“Kamu kurum ve kuruluşlarında seçme, yerleştirme, atama ve terfiler için yetkinlik ve ölçütlerinin analizine ve geliştirilmesine, liyakat temelli ölçümlere göre atama ve terfilerin gerçekleştirilmesine, ikame personel planlaması dâhil kamu çalışanlarının kariyer planlarının oluşturulmasına destek olmak, uygulamaları takip etmek ve değerlendirmek.”* düzenlemesi yer almaktadır (1 Sayılı CBK, 2018). İnsan sermayesi ile doğrudan ilişkili olan bu düzenlemedeki amaç geleneksel personel yönetiminden modern insan kaynağı yönetimine geçilerek kamu kurumlarında yönetsel bir paradigma değişimi sağlamaktır (İnsan Kaynakları Ofisi, 2023).

Mezkûr Kararname'nin Yedinci Bölümünde ise Gençlik ve Spor Bakanlığı (Bakanlık) uhdesinde yer alan birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir (1 Sayılı CBK, 2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte kurumsal olarak yeniden düzenlenen Gençlik ve Spor Bakanlığı, ülke sathında sporun sevk ve idaresinden sorumlu kâr amacı gütmeyen bir kamu kurumu olarak yeniden teşkilatlanmıştır. Kurum bünyesinde 2024 yılı Ocak ayı itibarıyla memur, sözleşmeli ve işçi statüsünde olmak üzere yaklaşık 83.000 personelin görev aldığı tespit edilmiştir. Yaş grupları incelendiğinde 35-45 yaş arası personelin çoğunlukta olduğu (yaklaşık %29) görülürken, 3.500'e yakın kişinin yüksek lisans, 100'e yakın kişinin ise doktora eğitimi mezunu olduğu görülmektedir (Faaliyet Raporu, 2024). Çalışmanın bundan sonraki kısmında Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatlanmalarında insan sermayesinin önemi ele alınacaktır.

Kurumların en değerli varlığı olarak kabul edilen insan sermayesinin (Bontis, 2001; Stewart, 1997) spor kurumlarındaki önemi, Bakanlık tarafından belirlenen politikaların etkin bir şekilde yürütülebilmesi ile insan kaynakları temin süreci olmak üzere iki temel esasta ele alınacaktır. Bakanlık uhdesindeki Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün görev, yetki ve sorumluluğunda bulunan spor hizmetleri, faaliyetlerini 81 il müdürlüğü aracılığıyla yerine getirmektedir. Bu kapsamda Bakanlık tarafından belirlenen stratejilerin, plan ve politikaların verimli bir şekilde

eyleme geçebilmesi il teşkilatlanmaları kanalıyla sağlanmaktadır. Burada dikkat kesilmesi gereken en önemli unsur, insan sermayesinin harekete geçirilebilmesi ve kurumsal faydanın sağlanabilmesi için yapısal normların yürütücülere sağladığı aksiyon kabiliyetidir. Bu sebeple merkez teşkilat tarafından belirlenen stratejilerin açık, anlaşılır, uygulamaya hazır, günün şartlarına ve hitap edilen vatandaşın ilgisine sunulacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu durum yönetim stratejileri alanında kült eser olarak okutulan Savaş Sanatı'nda (Tzu, 2014) şu şekilde ifade edilmektedir: *“Talimatlar açık değilse, emirler anlaşılmıyorsa bu komutanın suçudur.”*

İddia edilen düşünce tersi istikâmetinde ele alındığında da aynı sonuç ortaya çıkmaktadır. Bakanlık tarafından belirlenen üst politikalar kusursuza yakın ve aksiyona hazır bir şekilde tasarlandığında, stratejiyi uygulayacak yürütücülerin yani taktikçilerin uygulamadaki eksiklikleri yine kamusal verimliliğe engel bir durumu ortaya çıkartacaktır. Bu husus Rousseau'nun (2019) Toplum Sözleşmesi adlı eserinde *“Yasacı makineyi bulan mühendistir, yönetici ise onu kurup işleten bir işçiden başka bir şey değildir.”* şeklinde ifade edilmektedir. Alıntidan da anlaşıldığı üzere Bakanlık tarafından hazırlanan düzenlemelerin taşra teşkilatlarınca etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi taşra teşkilatı yönetim kademesinin sorumluluğundadır. Ele alınan her iki durumda da insan sermayesine ihtiyaç duyulduğu aşikârdır.

Bir diğer önemli husus ise insan kaynakları temin sürecidir. Bu unsurun Bakanlıktaki öneminin temeli ise Bakanlık tarafından sunulan hizmetin türüne dayanmaktadır. Bu kapsamda spor hizmetleri; halkla ilişkileri sürekli olan, gönüllülük esasına dayalı ve doğrudan insana dokunan, organik bir üretim türü olarak tasvir edilebilir. Sunulan hizmetin kalitesini ise diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi üst kademe yöneticilerin sahip olduğu entelektüel birikim, orta kademe yönetim kadrosunun ve diğer iş görenlerin mahareti belirlenmektedir. Spor kurumlarında insan sermayesinin önemi ve bu kavrama duyulan ihtiyaç açık bir şekilde aşağıda ifade edilmektedir (Özbey, 2023).

“Spor kurumları modern olimpiyatlardan önceki yıllarda toplumların sosyal ve iktisadî yapısı gereği kamuoyunda yeterli seviyede ifade edilememekte ve görece edilgen bir konumdayken, günümüzde bu kurumların eğitimden sağlığa, ekonomiden güvenliğe, uluslararası ilişkilerden kamu diplomasisine, kültürden teknolojiye kadar birçok alanda etkin ve ülkelerin güç denkleminde birçok yapıyı asgari müştereklerden ziyade azami ideallerde birleştiren icracı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Kısmen bahsedildiği üzere bu denli geniş bir yelpazede kurucu öge ya da ana yürütücü statüde söz sahibi olan spor kurumlarınının 21. yüzyılın getirmiş olduğu yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ve değişimlere yön verebilmeleri

ancak elde edilen bilginin doğru okunarak etkin bir şekilde işe koşulmasıyla sağlanabileceği düşünülmektedir.”

Hâlihazırda Bakanlık bünyesinde yapılan çalışmalar modern insan kaynakları yönetimi unsurlarını içinde barındırsa da özellikle işe alım hususunda daha etkili bir yöntemin izlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle istihdam edilen kişilerin zaman içinde verimlilik ve performans değerlemelerinin belirlenebilmesindeki zorluk, insan kaynağı temin sürecini daha da önemli hale getirmektedir. Daha açık bir şekilde izah edildiğinde, yaş aralığı bakımından benzer vatandaş grubunun hizmet aldığı Milli Eğitim Bakanlığı uhdesinde yürütülen kamu hizmetleri kanunî bir düzenlemeyle sabitlenmiş ve belli yaştaki vatandaşın eğitimlerini tamamlaması gerekli ve zorunlu hale getirilmiştir (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961). Devam, devamsızlık, sınıf geçme gibi hususların kanunî olarak belirtildiği bir hizmet ile tamamen gönüllü katılımın esas olduğu spor faaliyetlerinin başarı kriterleri birbirinden farklı yönetsel unsurları içermektedir. Bu sebeple katılımın zorunlu olmadığı bir kamu hizmetine vatandaşın teşvik ve ikna edilmesi üst düzey bir çaba neticesinde kurum çalışanlarının maharetiyle sağlanabilmektedir. Bu durum da kalifiye iş gücünün kuruma kazandırılması ve insan sermayesinin aktifleştirilmesiyle mümkün görülmektedir.

Kalifiye insan kaynağı temini sadece Bakanlık değil tüm kamu kurumlarını ve özel sektörü de ilgilendiren önemli bir yönetim planlamasını içermektedir. İnsan kaynakları temini ve işe en uygun adayın/adayların belirlenmesi konusuna özellikle son üç kalkınma planında sıklıkla yer verilmesi ve Cumhurbaşkanlığı uhdesinde kurulan İnsan Kaynakları Ofisi marifetiyle bu kapsamda çalışmaların yürütülmesi bu yönetim unsuruna verilen değeri öne çıkarmaktadır. Bu minvalde Bakanlıkta istihdam edilmesi düşünülen kişilerin görev ve yetkileri haricinde sorumlulukları üzerine kurulacak adil bir işe alım metodunun tasarlanması, kurum standartlarının yerine getirilmesinin yanı sıra değer üretebileceklerin kurumda istihdam edilmesi kamusal menfaat açısından önem arz etmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bir kurumun tüm çalışanlarından ziyade değer üretebilenleri kapsayan insan sermayesi, kişilerin zamanla edindikleri bilgiyi kendi usûllerince yorumlayabilmeleri ve bu bilgi birikimiyle değer üretebilme iradesine sahip olabilmeyi içermektedir. Dolayısıyla kişilerdeki teknik bilginin (know-how) yanı sıra neyin, niçin yapıldığının (know-why) izahı kişinin şahsında mündemiç tecrübesiyle ilişkilendirilmektedir. Farklı bir ifadeyle insan sermayesi, diğer sermaye unsurları gibi ikâmesi mümkün olmayan, kâr-zarar dengesi kâğıt üzerinde muhasebeleştirilemeyen, belli kültürel değerleri içinde barındıran soyut ve izâfî bir kavramdır.

Bu denli kıymetli ve karmaşık bir yapıya sahip insan sermayesinin yönetilebilmesi tabii olarak belli zorlukları içermektedir. Bu sermaye unsurunu anlamak, anlamlandırmak ve bu minvalde kişilerin ehliyetlerine göre sevk ve idare edebilmek geleneksel yönetim metodolojisinin sınırlarını zorlamaktadır. Bu kapsamda özellikle 2000’li yıllardan sonra özel sektör başta olmak üzere birçok kurumun insan sermayesi kavramını ele aldığı ve personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçtikleri tespit edilmiştir. Ancak bu geçiş, kültürel olarak içselleştirilemediği için kurumların birim tabelalarının değişimi ile sınırlı kalmıştır.

Ayrıca araştırma kapsamında personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi muhakemesinde ciddi bir sorun tespit edilmiştir. Bu sorunun müsebbibi yine ithal ikame stratejisinin yanlış uygulanmasıyla ortaya çıkan ve kökü kendi kültürel değerlerine uzak olan “kavram” yabancılığı olarak görülmektedir. İlgili yazında tablolaştırılarak iki parçada izah edilmeye çalışılan bu husus, bir tarafta personel yönetimini çağdışı, diğer tarafta ise stratejik insan kaynakları yönetimini modern yönetim anlayışı olarak addetmektedir. Tam da bu noktada önemli bir hususun hatırlatılmasında fayda vardır. Genellikle bir kavramın başına ön ad olarak “stratejik” ifadesi eklendiğinde en uygun metodun üretildiği düşünülmektedir. Ancak kurum kültürü göz ardı edilerek, masa başında teorik olarak tertip edilen bu uygulamanın çalışma hayatında mutlak bir karşılığı bulunmamaktadır.

Teorik olarak tanımlanmasındaki zorluğun yanı sıra idrak edilmesinde dâhi entelektüel bilgi birikimi isteyen bu sermaye unsurundan spor kurumlarının etkin bir şekilde istifade edebilmesi ancak belli bir sistem dâhilinde mümkün görülmektedir. Oluşturulacak sistemin kurgulanmasında birçok farklı yöntemin kullanılması mümkündür. Ancak sistemin doğrudan ithal edilmesinin ya da farklı kurumlarda uygulanan başarılı bir metodun belli bir süzgeçten geçirilmeden nakledilmesinin kurum kültürü açısından önemli sakıncalar oluşturacağı öngörülmektedir. Bu minvalde yönetim bilimci Peter Drucker’a atfedilen “*Kültür, stratejiyi kahvaltı niyetine yer.*” ifadesi göz ardı edilmeyecek ve tecrübe edilmiş haklı bir çıkarımdır.

Bu kapsamda uygulamada yeknesaklığın sağlanmasını teminen üç aşamadan oluşan bir sınav sistemi tesis edilebilir. Temel ilke olarak adil bir işe alım süreci üzerine inşa edilecek bu sistem; ülke çapında yapılan merkezi sınav sıralaması (KPSS), teknik mülakat ve çok kriterli karar verme yöntemlerine dayandırılarak ehil bir mülakat komisyonu marifetiyle yürütülebilir. Bu sınav sisteminin antrenör ve spor uzmanı başta olmak üzere mülakat usûlü ile işe alınması planlanan kişilerin yanı sıra mevcut personelin görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları için de revize edilerek uygulanması mümkündür.

Sonuç olarak insan sermayesi, insanlık tarihinden bu yana süregelen insan ile ilgili tüm yönetsel unsurları, klasik Weber bürokrasisini, personel ve insan kaynakları yönetimini reddetmeden, aksine bu sosyal gelişimlerden beslenen ve bahsedilen yönetim metotlarından bir adım öte giderek “kıymet” üzerine inşa edilen ayrıcalıklı entelektüel bir yönetim metodudur. İdari olarak insan sermayesi yönetiminin tam anlamıyla kamu spor kurumlarında uygulanması zor olabilir ancak çalışmanın birçok yerinde de vurgulandığı üzere insan sermayesi tüm personeli değil yalnızca fikir-eylem-değer üzerine odaklanan çalışanları kapsamaktadır. Bu kapsamda bahsedilen niteliklere sahip kişilerin kuruma kazandırılmasıyla birlikte mevcut çalışanlar arasından bu niteliklere sahip olanların da tespit edilerek değerlendirilmesinin kurumsal ve kamusal açıdan fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Bu çalışma, etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranları Beyanı

Bu çalışma tek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çatışma Beyanı

Yazarın çalışma ile ilgili bir çatışma beyanı bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Alanlı, A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-72.
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1989). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 6/7/1989 tarihli ve 20217 sayılı Resmî Gazete.
- Baran, B. (2019). Farsça birleşik sözcüklerin Türkiye Türkçesindeki kullanılışları üzerine. *Journal of International Social Research*. 12(62), 367-377.
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1984). *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 23/7/1984 tarihli ve 18467 sayılı Resmî Gazete.
- Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1962). *Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 3/12/1962 tarihli ve 11272 sayılı Resmî Gazete.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge asset: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Desplancques, S. (2006). *Antik Mısır*. (Çev. İsmail Yerguz). Ankara: Dost Kitabevi.
- Devlet Memurları Kanunu, (DMK). (1965). *Devlet Memurları Kanunu*. 23/7/1965 tarihli ve 12056 sayılı Resmî Gazete.
- Doğan, İ.Ç. (2020). *Aktif beşeri sermaye kaynaklarının beşeri sermaye performans ilişkisindeki rolü*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Dokuzuncu Kalkınma Planı. (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı*. 1/7/2006 tarihli ve 262115 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete.
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1978). *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 12/12/1978 tarihli ve 16487 sayılı Resmî Gazete.
- Faaliyet Raporu. (2023). *Gençlik ve Spor Bakanlığı 2022 Faaliyet Raporu*. Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Fazlıoğlu, İ. (2020). *Soruların peşinde*. İstanbul: Ketebe Yayıncılık.
- Fazlıoğlu, İ. (2021). *Kendini aramak*. İstanbul: Ketebe Yayıncılık.
- Galbraith, J.K. (2010). *İktisat tarihi*. (Çev. Müfit Günay) Ankara: Dost Kitabevi.
- Gazâli. (1973). *Kimya-yı saadet*. (Çev. A. F. Beyan). İstanbul: Bedir Yayınevi.
- Goldin, C. (2001). The human-capital century and American leadership: Virtues of the past. *The Journal of Economic History*, 61(2), 263-292.
- Gökmen, E. (2022). Osmanlı mülki memurlarının emekli maaşları. *Çanakkale Araştırmaları Türk Yılığ*, 20(32), 79-108.
- Güçlü, İ. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri: Teknik, yaklaşım, uygulama*. Ankara: Nika Yayınevi.
- Gürbüz, S., ve Sığırı, Ü. (2017). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1967). *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 21/7/1967 tarihli ve 12679 sayılı Resmî Gazete.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu. (1961) *İlköğretim ve Eğitim Kanunu*. 12/1/1961 tarihli ve 10705 sayılı Resmî Gazete.
- İnalçık, H. (2016). *Devlet-i Aliyye, Osmanlı İmparatorluğu üzerine araştırmalar-IV, Âyânlar, tanzimat, meşrutiyet*. 2.Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnalçık, H., ve Seyitdanlıoğlu, M. (2012) *Tanzimat: Değişim sürecinde Osmanlı İmparatorluğu*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnsan Kaynakları Ofisi. (2023). *T. C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Faaliyet Raporu 2018-2023*. Ankara.
- Kalın, İ. (2022). *Gök kubbenin altında*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Kalın, İ. (2023). *Akıl ve erdem: Türkiye'nin toplumsal muhayyilesi*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Kaya, F. (2016). Türkiye Cumhuriyeti'nde yapılan idari reform çalışmalarının karşılaştırmalı analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 165-181.
- Kurt, A. O., ve Göler, M. E. (2017). Anadolu'da ilk tapınak: Göbeklitepe. *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 21(2), 1107-1138.
- Kutluer, İ. (2000). *İnsan*. TDV İslâm Ansiklopedisi. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi Yayınları, 22, 320-323.
- Lynch, M. (2003). *The emancipation of the Russian serfs, 1861*. History Today. <https://www.historytoday.com/archive/emancipation-russian-serfs-1861> Erişim Tarihi: 12/01/2024.
- Mardin, Ş.(2015). *Yeni Osmanlı düşüncesinin doğuşu*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Marx, K. (2017). *İktisat üzerine*. (Çev. A. Çakıroğlu). İstanbul: Belge Yayınları.
- Memurin Kanunu. (1926). *Memurin Kanunu*. 31/III/1926 tarihli ve 336 sayılı Resmî Ceride.
- Murat, S. (2012). Japon çalışma hayatı. *Journal of Social Policy Conferences*, (37-38), 189-203.
- Nişanyan Sözlük. (2024). *Sermaye kelimesinin Etimolojik Kökü*. <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/sermaye> Erişim Tarihi: 20/12/2023.
- On Birinci Kalkınma Planı. (2019). *On Birinci Kalkınma Planı*. 23/7/2019 tarihli ve 30840 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete.

- On İkinci Kalkınma Planı. (2023). *On İkinci Kalkınma Planı*. 1/11/2023 tarihli ve 32356 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete.
- Onuncu Kalkınma Planı. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı*. 6/7/2013 tarihli ve 28699 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete.
- Ortaylı, İ. (2007). *Türkiye teşkilât ve idare tarihi*. Ankara: Cedit Neşriyat.
- Ortaylı, İ. (2021). *İmparatorluğun en uzun yüzyılı*. 50. Baskı. İstanbul: Kronik Kitap Yayıncılık.
- Osborne, R. (2006). *Herkes için felsefe*. (Çev. İ. Şener). İstanbul: Nokta Yayınları.
- Ökten, S. (2020). *Fincanımda kola var*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Özbey, Ö. (2023). *Kamu spor teşkilatlarında entelektüel sermaye ve eleştirel düşünce ilişkisi*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Programı, Ankara.
- Özdemir, H. (2001). *Tanzimat sonrası Osmanlı Devletinde kamu personel yönetimi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı. İstanbul.
- Özdemir, H. (2015). *Osmanlı Devleti'nde bürokrasi*. İstanbul: ÖKM Yayınları
- Rağıp el İsfahani. (2010). *Müfredât: Kur'an kavramları sözlüğü*. İstanbul: Çıra Yayınları.
- Ricardo, D. (2008). *Siyasal iktisadın ve vergilendirmenin ilkeleri*. (Çev. B. Zeren). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Rousseau, J. J. (2019). *Toplum sözleşmesi*. (Çev. V. Günyol). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Saygılı, T. (2015). Babil Hukuku ve Hamurabi Kanunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-22.
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 1/6/2000 tarihli ve 24066 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete.
- Smith, A. (2006). *Milletlerin zenginliği*. (Çev. H. Derin). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Stewart, T.A. (1997). *Entellektüel sermaye*. (Çev. N. Elhüseyni). İstanbul: MESS Yayınları.
- Şahin, M. ve Tokdemir, M. A. (2011). II. Meşrutiyet döneminde eğitimde yaşanan gelişmeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(4), 851-876.
- Taylor, F. W. (2018). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. (Çev. H. Bahadır Akın). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tekeli, İ., ve İlkin, S. (1999). *Osmanlı İmparatorluğu'nda eğitim ve bilgi üretim sisteminin oluşumu ve dönüşü*. 2. Baskı. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Tunaya, T. Z. (2016). *Türkiye'nin siyasî hayatında batılılaşma hareketleri*. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2024). *Sermaye kelimesinin anlamı*. Türk Dil Kurumu Sözlüğü. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 20/12/2023.
- Tzu, S. (2014). *Savaş sanatı*. (Çev. P. Otkan ve G. Fidan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı.(1972). *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 27/11/1972 tarihli ve 14374 sayılı Resmî Gazete.
- Ülken, H.Z. (1992). *Türkiye'de çağdaş düşünce tarihi*. 3. Baskı. İstanbul: Ülken Yayınları.
- Vardi, L. (2012). *The physiocrats and the world of the enlightenment*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1995). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. 25/7/1995 tarihli ve 22354 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete.
- 1 Sayılı CBK. (2018). *1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.1.pdf> Erişim Tarihi: 17/02/2024.