

Günümüz Örgütleri İçin Yetenek Yönetimi Modeli Önerisi: Devşirme Sistemi

Osman BAYRAKTAR* ve Nihat ALAYOĞLU**

Öz: Bu çalışmada öncelikle yetenek yönetimi kavramsal açıdan ele alınmış, daha sonra Osmanlı Devleti yönetiminde insan yetiştirme uygulaması olarak devşirme sisteminin temel öğeleri ve geliştirme sürecinin aşamaları belirlenmiştir. Yöntem olarak, kavramsal içerik analizi ile, değişik yıllarda ve değişik bölgelerdeki uygulamaların benzerlik ve farklılıklarının sistematik bir yapı ortaya çıkarıp çıkarmadığına bakılmış ve bu bilgiler dizgesel olarak devşirme sistemi modeli haline getirilmiştir. Nihayet söz konusu model, yetenek yönetimi açısından günümüz örgütleri ile bağlantı kurulup, alınabilecek dersler açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı benzerlik ve farklılıkları saptamanın ötesinde yönetsel uygulamalardaki süreklilik bağına kurmak ve yararlı olabilecek kimi yönetsel uygulamaların günümüz örgütlerine taşınmasını sağlayacak bir model önermektir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, devşirme sistemi, Enderun Mektebi.

A Talent Management Model for Today's Organizations: The Devshirme System

Abstract: In this study, firstly, talent management was considered from a conceptual point of view, and secondly, stages of the development process and the basic elements of the reintegration system as human training application in the management of the Ottoman Empire were determined. Methodologically, using a conceptual content analysis, the similarities and differences of applications in various years and in different regions have been examined to see if a systematic structure has been developed. Then, this information has been systematically modeled as a reintegration system. Finally, the regarding model has been evaluated from modern enterprises' the point of view in terms of talent management. The aim of this study is not only to identify similarities and differences but also to maintain a link between managerial practices and a model that will enable some managerial applications to be moved into today's businesses.

Keywords: Talent management, devshirme System, Enderun School.

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, 34840 Küçükyalı/İstanbul/Türkiye

** Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Beykoz/İstanbul/Türkiye

Makale gönderim tarihi:26.02.2017

Makale kabul tarihi:10.07.2018

Giriş

Klasik kuram modellerinden biri olan Taylor ve arkadaşlarının geliştirdiği ‘Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’ndan önceki yönetsel birikim, yönetim düşüncesinden çok yönetim felsefesi olarak adlandırılır (Baransel, 1993). Düşünürler insanlığın eski dönemlerinden bu yana yönetim olgusuna ilgi duymuşlardır. Sun Tzu’nun *Savaş Sanatı* M.Ö. 6. yüzyıla tarihlenir. Platon’un *Devlet*’i M.Ö. 400 yılında yazılmıştır. İbn Zafer’in *Devletin Ölümsüzlük İksiri* 1180, Nizamül Mülk’ün *Siyasetname*’si 1092, Thomas More’ın *Ütopya*’sı 1516, Machiavelli’nin *Hükümdar*’ı 1532 tarihlerini taşır. İster düşünce ister felsefe olarak nitelensin, yönetim olgusu üzerinde çalışan kişilerin zihni kapasitelerini geliştirme bakımından bu yapıtlar hâlâ önemini korumaktadır. Söz konusu yapıtlarda, yönetimde başarı için günün koşullarını gözeten gerçekçi gözlemciliğin felsefi yaklaşıma eşlik ettiği görülür. Bu nitelikleriyle adı geçen yapıtları sadece yazarın felsefi yaklaşımlarını yansıtan çalışmalar olarak betimlemek yeterli olmayacaktır. Bu yapıtlar dönemin yöneticilerine uygulamada yol gösteren güçlü kavramsal çerçevelerdir.

Kadim yönetim yaklaşımları kısmen veya tamamen varlığını sürdürse de, sürekli değişim ve gelişmenin yaşandığı günümüzde yeni yaklaşım ve uygulamalara ihtiyaç duyulduğu, bu ihtiyacı karşılamak üzere birçok farklı yaklaşım ve uygulamanın alanyazında yer aldığı görülmektedir. Yönetim uygulamalarındaki gelişmeler bireye yönelmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Geçmişte maliyet olarak görülen çalışanlar, zaman içinde örgütlerin en değerli varlıkları haline gelmiştir. Günümüzde ise her çalışan örgüte katma değer yaratan birer yetenek olarak değerlendirilmeye başlanmış, çalışanları kaynak olarak görme anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 122). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir başarılı sonuçlar elde edebilmelerinin, ancak sahip oldukları yeteneklerin etkin şekilde yönetilmeleri ile mümkün olabileceği söylenebilir (Alayoğlu, 2010: 83). Bunun farkında olan yöneticiler, yeteneklerin bulunması, yetiştirilmesi ve en doğru şekilde değerlendirilmesi yönünde uygulamaları hayata geçirmeye başlamış; özgün sistemler geliştirmişlerdir. Tarihi süreçte Osmanlı Devleti tarafından uygulanan bu sistemlerden biri de devşirme sistemidir.

Devşirme sistemi, 1450 – 1750 yılları arasında Osmanlı Devleti’nde askeri ve idari bürokrasinin temelini oluşturur (Özcan, 1994: 256). Osmanlılardan önce, İran, Memluk ve Selçuklularda da esirlerin eğitilip asker haline getirilme uygulaması yer almakta idi. Osmanlılar, önceki uygulamalardan farklı olarak, bir sistem dâhilinde Hristiyan tebaasının sekiz ve üzeri yaştaki çocuklarını devşirerek asker açığını onlarla gidermenin yolunu açmıştır. Bu uygulamada Osmanlıları diğerlerinden farklılaştıran özellik, devşirilen çocukların sadece askeri kadroda değil,

var olan yeteneklerinin açığa çıkarılması yanında eğitim ve yetiştirme yoluyla onlara üstün nitelikler kazandırılarak yönetsel bürokraside de istihdam edilmeleri olmuştur. 300 yıla yakın süre Osmanlı bürokrasisinin eğitim merkezi olan Enderrun, bu niteliğiyle dünyadaki ilk üst düzey yönetici yetiştirme okuludur (Ödemiş, 2014: 67). Bu süre içerisinde Osmanlı Devleti'nin, icranın başı olan vezirlik de dâhil olmak üzere, yönetim ve askeri bürokrasi kadroları devşirme sistemi tarafından karşılanmıştır.

Günümüzdeki yönetim olgusu üzerinde düşünürken, hem sorunlarımızı daha iyi kavramak hem de sistemin güçlü yanlarını kavram için tarihsel evrimi izlemek zorunluluktur (Yalçındağ, 1970). Cumhuriyetin üzerine kurulduğu Osmanlı Devleti'nin kuruluş ve yükseliş dönemlerindeki belirgin karakteri, kuvvetli merkezi bir yapıya sahip olmasıdır (Heper, 2015: 49). Bu çalışmada devşirme sisteminde insangücü planlaması, tedarik ve seçme, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi süreçlerin nasıl yönetildiği, devşirme sisteminin günümüz örgütlerinin uzman, yönetici ve lider ihtiyacı için model olma kapasitesine sahip olup olmadığı sorularına cevap aranmıştır. Bu bağlamda devşirme sistemi, yönetim yazınına son on yılda giren yetenek yönetimi kavramı çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışmada ilk olarak yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarının içeriği açıklığa kavuşturulmuş, sonrasında sırasıyla devşirme sisteminin ortaya çıkışı ve uygulama süreçleri incelenmiştir. Son olarak bir yetenek yönetimi modeli olarak kavramsallaştırılan devşirme sisteminin, günümüz örgütleri için örneklik değeri araştırılmış ve bu çerçevede bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu çalışma ile geçmiş dönemde farklı toplumsal koşullarda başarılı olmuş bir yetenek yönetim modelinin, Yalçındağ (1970)'ın işaret ettiği yöntem çerçevesinde kuvvetli yönlerinin belirlenerek günümüz koşullarında yeniden üretilmesi amaçlanmıştır.

Yetenek Yönetimi

Yetenek kavramı 1990'lı yıllardan beri gündemde olmasına rağmen, ancak *McKinsey* danışmanlık firmasının 1997'de ilkinin gerçekleştirdiği 'Yetenek Savaşı' araştırmasından sonra geniş ilgi görmüştür (Farndale vd., 2010). Yetenek kavramını ele alan yazarlar arasında herkesçe kabul edilen ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir. *McKinsey* yetenek kavramını tanımlarken potansiyele vurgu yapmıştır: "Yetenek, genel bir bakışla; bilgi, beceri ve gelişme potansiyeli de içinde olmak üzere kişinin kabiliyetlerinin toplamıdır" (D'Annunzio-Green, 2008). *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) araştırmacıları ise yetenek kavramını örgütün performansı ile ilişkilendirmektedir: "Yetenek, sahip olduğu üst düzey potansiyel ile hemen ya da uzun vadede örgütün performansına sıra dışı katkı sağlayabilecek kişilerden oluşur." Buna bağlı olarak yetenek yönetimi "Örgüt için özel değeri olan yüksek potansiyel sahibi kişilerin cezbedil-

mesi, istihdamı, geliştirilmesi, örgüt içinde doğru şekilde yerleştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik uygulama süreçlerinin sistematik olarak yönetilmesi” olarak tanımlanmıştır (CIPD, 2007: 7-8). Kehinde (2012: 179)’in tanımı CIPD’ye paraleldir: “Yetenek yönetimi, örgütün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak gerekli beceri ve kabiliyete sahip kişilerin cezbedilmesini, geliştirilmesini, onlardan en üst düzeyde yararlanılmasını ve elde tutulmalarını sağlamak için tasarlanmış sistemler veya bütünleşik stratejilerin uygulanmasıdır”. Atlı (2012: 72) yetenek kavramında, bilginin işe aktarılabilmesine dikkat çekmektedir. Çırpan ve Şen (2009: 110)’e göre yetenek ile kastedilen, örgütün geleceği açısından kritik olan yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip parlak çalışanlardır.

Aktarılan tanımlardan görüldüğü gibi, ortak vurgular olmakla birlikte yeteneğin ne olduğuna dair yazarlar arasında tam olarak uzlaşa sağlanmış değildir. CIPD tarafından farklı sektörlerde faaliyet gösteren dokuz şirkette gerçekleştirilen mülakat sonuçları, yetenek tanımının endüstri türünden ve dinamik iş yapısından etkilendiğini göstermektedir. Dolayısıyla yetenek kavramına organizasyon bazında farklı anlamlar yüklenebilmektedir (CIPD, 2007: 7-8). Pekin’de faaliyet gösteren çok uluslu şirketleri kapsayan araştırma bulgularına göre uygulayıcıların yetenek yönetimine ilişkin yaklaşımları üç başlık altında toplanabilir (İles vd., 2010, 186:) 1) Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetiminden (İKY)’den farklı bir alan değildir. 2) Yetenek yönetimi örgüt içinde seçilmiş kişiler olarak adlandırılan üstün performans gösteren yıldız çalışanlar ve yüksek potansiyele sahip kişiler üzerine odaklanır. 3) Yetenek yönetimi, yeteneğin organizasyon içindeki akışını yönetmek suretiyle organizasyonel yetkinliğin geliştirilmesine odaklanır. Başka yazarların tanımlarında da (Oladapo, 2014: 20; Farley, 2005: 55) yetenek yönetiminin kapsamı, tedarik ve seçme, performans yönetimi, yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme ve elde tutma olarak belirtilmiştir. Bilindiği gibi bunlar geleneksel insan kaynakları süreçleridir.

Küresel düzeyde yapılan ve 33 şirketi kapsayan bir araştırmada, başarılı firmaların yetenek yönetimi konusunda altı ilkede ortak tutum takındıkları bulgusu paylaşılmaktadır. Bu ilkeler; 1) stratejiyle uyum, 2) içsel tutarlılık, 3) kültürel içkinlik, 4) yönetimin uygulamayı sahiplenmesi, 5) küresel ve yerel gereksinimler arasında denge, 6) işveren markasının kendini farklılaştırması (Stahl, et al., 2011) olarak sıralanmıştır. Korkmaz ve Keçecioğlu (2014)’nun çalışmasında, yeteneklerin ölçülmesine dair taktik ve stratejik metrikler önerilmiştir.

İlgili yazında yetenekle ilişkili olarak ‘entelektüel sermaye’ kavramına da değinilmektedir. Entelektüel sermaye, genel olarak, “bir organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik önem taşıdıkları halde geleneksel bilançoda gösterilmeyen

tüm faktörler” olarak tanımlanabilir (Argüden, 2005: 17). Entelektüel sermaye ile karşılaştırıldığında yetenek yönetiminin alanı daha dardır. Entelektüel sermaye, organizasyonda bulunan bütün çalışanların bilgi ve deneyimini; yetenek yönetimi ise organizasyonun çekirdek lider grubunu, teknik uzmanları ve örgütün sıçrama yapması için kritik katkı sunan ya da sunma potansiyeline sahip kilit pozisyonlardaki çalışanları kapsamaktadır (Phillips ve Roper, 2009: 7).

Yetenek yönetiminin kapsamı kilit pozisyonlar ve tepe yönetim kadroları ile sınırlı değildir, daha aşağıdaki düzeylerde de kritik öneme haiz pozisyonlar bulunabilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Dolayısıyla yetenek yönetiminin her çalışanın bağlı olduğu yöneticisiyle beraber değerlendirildiği, performansının ve kişisel gelişiminin dikkate alındığı bir sistem olarak değerlendirilmesi gerekir (Alayoğlu, 2012: 173).

Yetenek yönetiminin böylesine önem kazanmasına zemin oluşturan nedenlerin başında, örgütler açısından kritik olmasına rağmen yetenekli işgören arzının yetersizliği gelmektedir. 2014 yılında 42 ülkede gerçekleştirilen, 37.000 işvereni kapsayan bir araştırmada, firmaların %36’sının yetenek olarak nitelenen pozisyonları doldurmakta zorluk çektikleri belirtilmektedir. Aynı araştırmada, firmaların %54’ünün ise istenilen yetenekleri bulamamaktan dolayı müşteri ihtiyaçlarını karşılamada orta ve yüksek düzeyde zorluk yaşadıkları açıklanmaktadır (Manpower, 2014). Cappelli (2008: 77)’ye göre yetenek yönetimi açısından aşılması gereken iki kritik darboğaz bulunmaktadır: 1) Geleceğe ilişkin ihtiyacın tahminindeki riskler. 2) Yetenek arzındaki belirsizlik.

Kamu Yönetim Uygulamaları

Çağdaş kamu yönetimi uygulamasında yetenek niteliğindeki kadrolar, kariyer meslek grubu ya da kariyer uzmanlar olarak değerlendirilmektedir. Kamu hizmetlerini yürüten devlet memurlarının statüsü, tarih boyunca önemli ölçüde toplumların ekonomik tercih ve yapılanmaları ile paralel bir görünüm göstermiştir. Kapitalizmin bunalıma girdiği İkinci Dünya Savaşı koşulları öncesinde liberal nitelikli istihdam şartları zorlanmaya başlamış, Savaştan sonra, kamu hizmetlerinde Fordist birikim sistemi olarak adlandırılan istihdam biçimine geçilmiştir (Aslan, 2012: 87). İlk defa Antonia Gramsci’nin kavramsallaştırdığı Fordist birikim sistemi, kapitalizmin bunalımını aşmak için geliştirilen bir yöntem olmuştur. Fordist istihdam sisteminin ortak özellikleri; memuriyete girişin belirlenen koşulları herkesin katılabildiği sınavla olması; iş güvencesi, kariyer düzeni, düzenli ve sürekli hizmetiçi eğitim, ve ortak maaş sistemidir (Aslan, 2012: 150). Memurların istihdamının anayasanın güvencesi altında olması durumu “statü” olarak isimlendirilmektedir (Aslan, 2012: 139). Statü elitin belirgin niteliği, birden çok işlevle ilgili bulunması ve kararlarına kavramsal çerçeve olarak, niteliğini daha

çok kendisinin belirlediği bir kamu çıkarı anlayışını kabul etmesidir. Bu nitelikleri ile statü elit, yalnızca bürokratik elit değil fakat aynı zamanda siyasal bir elittir (Heper, 1973b: 57).

1974'teki petrol krizi, küresel ölçekte Fordist birikim sisteminin işleyişini zorlaştırmıştır (Aslan, 2012: 157). Kapitalist sistem, kârın azalması karşısında verimsiz ve yüksek maliyetli olarak kalan emek maliyetinin düşürülmesi için iki yöntem geliştirmiştir. Birincisi, üretim, dünyada emeğin daha düşük olduğu ülke ve bölgelere taşınmıştır. İkinci olarak, otomasyondaki gelişmeleri kullanarak, işgücüne, birçok işi birden yapabilecek esneklik kazandırılmıştır. 1980'lerden sonra dünyada geniş uygulama alanı bulan bu ve benzeri düzenlemeler üretimde kullanılan emek gücünü sayısal olarak yüzde 30'lara varan oranda azaltırken, maliyetlerde de önemli düşümlere yol açmıştır (Aslan, 2012: 164-171). Post-Fordist birim olarak isimlendirilen bu sistemde, kamu hizmetlerinde çalışan memurlar için de performans değerlendirmesi gündeme gelmiş, ücretleri farklılaşmış, işgüvenceleri zayıflamıştır. Birçok ülkede kamu hizmetini yürüten memurlar genel olarak kariyer uzmanları ve hizmet memurları olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bu çalışmanın ilgi alanı itibariyle sadece kariyer uzmanlarının durumu dikkate alınmıştır. Aşağıdaki satırlarda Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve Almanya'da bu kadrolarla ilgili uygulamalara değinilecektir.

Türkiye: Türk kamu yönetiminde A Grubu kadro olarak tanımlanan bu nitelikteki mesleklere atamalar özel yarışma sonucu yapılmakta, işe başlatılan adaylar uzun süreli yetiştirme programından sonra yeterlik sınavına tabi tutulmaktadır. Uzman yardımcılığı, müfettiş yardımcılığı, aday kaymakamlık vb görevler kariyer meslek grubu niteliğindeki kadrolardır. Bütün bakanlıklarda kariyer uzmanlık pozisyonu bulunmaktadır. 1980'lerden sonra dünyadaki değişimlere paralel olarak Türk kamu hizmetlerinde de “sözleşmeli personel”, “kadro karşılığı istihdam” gibi farklı istihdam biçimleri uygulanmaya başlanmıştır. Post-Fordist nitelikteki bu uygulamalar, çalışanlar arasında ücret farklılaşması, ücretlerin performans göre belirlenmesi, istihdamın sözleşmeye bağlı olması gibi sonuçlar ortaya çıkarmıştır (Aslan, 2012: 502-504). Türkiye'de kariyer memurlarının toplam çalışanlara oranı 2014 yılı itibariyle %1 civarındadır. Bu oran Amerika Birleşik Devletlerinde %15, İngiltere'de İngiltere'de %8 civarındadır (Albayrak, 2016: 191-207).

Amerika Birleşik Devletleri: Amerika Birleşik Devletlerinde federal devlet ve eyalet memurları olmak üzere ikili bir istihdam yapısı bulunmaktadır. Federal memurluklara girişler merkezi sınav sistemi yapılmakta, ihtiyaç bildiren kuruma, ihtiyacın üç katı aday gönderilerek bunlar arasından seçim yapmaları istenmektedir (Albayrak, 2016: 122-132).

İngiltere: İngiltere’de memuriyet kadroları kariyer memurları ve kamu çalışanları olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sadece belli kurumlarda çalışan görevliler kariyer memuru statüsünü kazanırlar. Kariyer memuru istihdam eden kuruluşlar şunlardır: Kraliyet dairesi, Parlamento, doğrudan Parlamento’ya bağlı olarak görev yapan kamu kurumları, Bakanlıklar, Özel statülü kamu kurumları. Kariyer memurluklarına özel giriş süreci, yükselme prosedürü ve kendine özgü hakları bulunmaktadır (Albayrak, 2016: 145-150).

Fransa: Fransa’da memuriyet kadroları sorumluluk dereceleri ve öğrenimleri dikkate alınarak A, B ve C olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. A Kategorisi kadrolara giriş için yüksek öğrenim şartı aranmaktadır. Bu kategorideki memurlar politika belirleyen, yönetim ve yüksek denetim faaliyetleri yürüten gruptur. Fransız kamu yönetimi sisteminde ayrıca Yüksek Kariyer Sınıfı olarak adlandırılan özel bir sınıf bulunmaktadır. Danıştay meslek memurluğu Sayıştay meslek memurluğu, maliye müfettişliği, Dışişleri meslek memurluğu gibi kadrolar bu niteliktedir. Bu kadrolara özel sınavla girilmekte, bu mesleklerde çalışanlar hizmet içerisinde özel eğitimlere tabi tutulmaktadır. Bu tür görevlerde çalışanlar devletin önemli politikalarının belirlenmesinde etkili görev alırlar ve siyasi makamlara yakın çalışırlar. Yüksek kariyer memurları 3-6 yıl aralıklarla rotasyona tabi tutulurlar (Albayrak, 2016: 173-175).

Almanya: Almanya’da memurlar ve kamu çalışanları olmak üzere ikili istihdam yapısı vardır. Alman Anayasasına göre “egemenlik gücünü kullanmayı gerektiren kamu görevlerini yürüten” kişiler memur olarak kabul edilir ve bunlar kariyer grubudur. Memurlar kamu yararı ve sadakat ilkelerine bağlı olarak hareket etmekle yükümlüdür; bu nedenle grev yapamazlar. Diğer kamu görevlileri için böyle bir yükümlülük yoktur. Kariyer memurluklarına giriş için genel koşulların yanında, o mesleğe özgü nitelikler de aranır. Kariyer memurları çalıştıkları süre içerisinde düzeylerine göre yoğun eğitimlere tabi tutulurlar (Albayrak, 2016: 179-184).

Yetenek yönetimi kavramının güncel olmasına karşın, yeteneğin niteliği ve yetenek yönetimi stratejilerinin organizasyonel düzeyde uygulanması konusunda çok fazla deneysel araştırma bulunmamaktadır (Thunnissen vd., 2013: 1157; Iles vd., 2010: 180).

Devşirme Sistemi

Devşirme sistemi, Osmanlı Devleti’nde kendi tebaasından Hristiyan çocukların bir kanun dâhilinde toplanması, eğitilmesi, yetiştirilmesi ve yeteneklerine uygun olarak istihdam edilmesi uygulamasıdır. Önceki İslâm devletlerinde görülmeyen bu usul ilk defa Çelebi Mehmed zamanında (1413-1421) uygulanmış, oğlu II.

Murad devrinde (1421-1451) kanunlaşmıştır (Özcan, 1994: 255). Osmanlı Devleti'nin örgütlenme yapısı ve eğitim sistemi ile ilgilenen hemen bütün tarihçiler devşirme sistemine değinmiştir. Kul sistemi başlığı altında devşirme sisteminin ortaya çıkış sürecini ve gelişim aşamalarını anlatan İnalçık (2009: 205-271), aldıkları ücretler, kariyer yolları ve 1480 -1670 yılları arasında Kapıkulu Örgütünde istihdam edilen kişi sayıları hakkında ayrıntılı tablolar vermiştir. Özdemir (2008), devşirme sisteminin ortaya çıkışı ve gelişme aşamaları yanında, sistemin Osmanlı düşünce sistematiği içindeki meşruiyet kaynaklarını ve Batılı tarihçilerin sisteme yönelik eleştirilerini incelemiştir. Baykal (1953)'ın çalışması devşirme sisteminin ileri eğitim aşaması olan Enderun Yönetim Mektebi konusundaki öncü araştırmalardan biridir. Temel başlıklara getirdiği ayrıntılı açıklamalarıyla Akkutay (1984)'ın araştırması, Baykal'ın eserini tamamlayıcı niteliktedir. Enderun Mektebinde yetişmiş bir yönetici olan Enderunlu Abdullatîf'in hatıraları sisteme içeriden bir bakışı yansıtır (Köç, 2013). Aslan (2012: 322-326), devşirme sistemini, Osmanlı bürokratik geleneğinin temel bir süreci olarak incelemiştir. Kul-memur olarak adlandırılan bu modelde, çocukluktan itibaren ailesinden ayrılan ve padişahın himayesinde eğitilip yetiştirilen memurlar, temel gücünü soydan değil, padişahın kendilerine sağladığı statüden almaktadır. Dolayısıyla padişaha bağlılıkları çok yüksektir (Heper, 1972b:57-58). Bu sistemde başta padişah olmak üzere, memurlar karar verirken büyük ölçüde kurallara uymak, kendi sınırını aşmamak zorundaydı (Heper, 2015: 60).

Esasını devşirme kökenli memurların oluşturduğu Osmanlı bürokratik sistemi alanyazında Weberyen ölçütler açısından da tartışılmıştır. Budak-Solakoğlu (1994), yükselme dönemindeki (1453-1600) Osmanlı devlet örgütlenmesinin; merkezileşme, iyi tanımlanmış yetki hiyerarşisi, ileri derecede işbölümü, teknik bilgiye sahip olma, tarafsızlık, yazılı kayıt tutma, süreklilik ve gizlilik, ve ücret sistemi ilkeleri açısından Weber'in bürokrasi tanımıyla büyük ölçüde uyuşan özelliklere sahip olduğu saptamasında bulunmaktadır. Heper (1973)'e göre ise, göre kuruluş ve yükseliş dönemlerindeki Osmanlı idari sistemi patrimonyal özellikler taşır; idari iş bölümü tam olarak yerleşmemiştir, Sultanın bir sözü ile her şey altüst olabilir. Dolayısıyla bu yapıyı Weberyen olarak değil, "gardiyan" ve "kast" bürokrasi kavramları ile açıklamak mümkündür. Gardiyan bürokrasi, ideal kamu çıkarı kavramını benimsemiş bürokrasi olarak tanımlanmaktadır (Heper, 1973b: 50). Liyakat ilkesine bağlılık, Osmanlı bürokrasisini güçlü yanlarından birisidir. Öyle ki o dönemde Fransa, İngiltere ve ABD gibi ülkeler bu uygulamayı örnek alıp geliştirmişlerdir. Ancak gerileme dönemiyle birlikte bu sistem Osmanlı'da işlemez hale gelmiştir (Aykaç, 1990).

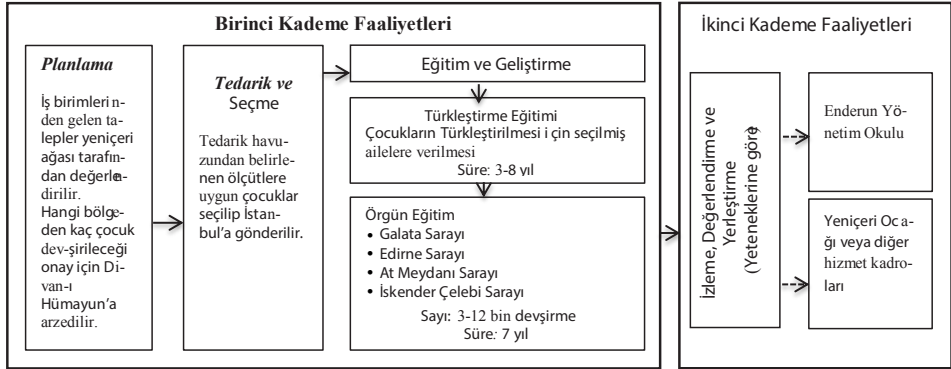
Kim ve Sarı (2013), Osmanlı Devleti ile 1392 - 1910 yılları arasında hüküm süren Kore Choson Devleti'nin yükseköğretim uygulamalarını tartıştıkla-

rı makalede, Osmanlı yükseköğretim sisteminin önemli halkası olan Enderun Mektebini de incelemiştir. Chosen Devleti'nin kuruluşu ile birlikte yönetici yetiştirmek üzere hayata geçirilen Sunggyungwan adlı yönetim okulu devletin yıkılışına kadar faaliyetini sürdürmüştür. Enderun'da olduğu gibi bu okulda da değerler eğitimine öncelik verilir, Kral öğrencilerle yakından ilgilenirdi. Enderun'dan farklı olarak ise Sunggyungwan yönetim okulunda bedeni geliştirmekle ilgili dersler hor görülürdü (Kim ve Sarı, 2013: 285). Ödemiş (2014: 67), John Dewey'in demokratik eğitim modelinden hareketle, Enderun'daki uygulamalı eğitimi, bütüncül bir sistem olarak değerlendirmiştir.

Devşirme Sisteminin İşleyiş Süreci

Günümüz insan kaynakları (İK) kavram ve modelleri ile değerlendirildiğinde, devşirme sistemi uygulamasının, geleneksel insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin bütün aşamalarını içerdiği görülür. Bu sistemde öncelikle saray ve orduda hizmet kademelerinden gelen insan gücü ihtiyacı belirlenmekte, bu ihtiyacın ne zaman ve hangi bölgelerden tedarik edileceği planlanmaktadır. Seçme aşamasını kimlerin nasıl ve ne şekilde yürüteceği, seçme ölçütlerinin neler olduğu açıkça belirlenmiştir. Devşirilen çocukların birinci aşama eğitim merkezlerine nasıl ulaştırılacakları, hangi ailelerin yanında nasıl ve ne süre ile eğitilecekleri belirgindir. Bu bağlamda devşirme sistemi, Şekil 1'de görülebileceği gibi, iki kademeli bir süreç olarak ele alınabilir.

Şekil 1. Devşirme sisteminin işleyiş süreci.



Yaklaşık on yıllık süreyi kapsayan birinci kademe faaliyetleri; planlama, tedarik ve seçme, eğitim ve geliştirme aşamalarından oluşur. İkinci kademe faaliyetleri ise izleme, değerlendirme ve yerleştirme aşamalarını içerir. Bu kapsamda adaylar, yeteneklerine göre iki gruba ayrılır. Yüksek yetenekli bulunanlar, kadro sınırlaması da dikkate alınarak daha ileri düzeyde eğitim ve yetiştirme için Topkapı Sarayı içinde bulunan Enderun Mektebine gönderilir; diğerleri ise yeniçeri

ocağına veya diğer hizmet kadrolarına atanır.

Birinci Kademe Faaliyetleri

Devşirme sürecinin birinci kademe faaliyetleri planlama, tedarik, seçme, eğitim ve geliştirmeyi kapsamaktadır.

Planlama: Ne kadar çocuk devşirileceği, devşirmelerin istihdam edilecekleri alanlardaki işgücü ihtiyacına göre belirlenir. Başta yeniçeri ağası olmak üzere saraydaki ilgili hizmet birimleri tarafından talepler vezire ulaştırılır. Vezirin oluruyla padişahın onayına sunulur (Özdemir, 2008: 116). Padişahın onaylamasından sonra ihtiyaç, bölge sorumlularına yönelik talimata dönüştürülür. Hangi bölgeden ne kadar çocuk devşirileceği belirlenir, uygulama bu plan çerçevesinde yürütülür. Çocukların alınmasında, aileleri büyük yıkıma uğratabilecek uygulamalardan kaçınılır. Tek çocuklu ailelerin çocukları alınmaz, bir mahallenin, köyün, kasabanın bütün çocukları toplanmaz. Kaynağın tam olarak değerlendirilebilmesi için, ailelerin çocuklarını saklamasına caydırıcı nitelikte yaptırımlar getirilmiştir.

Tedarik ve Seçme: İlk zamanlarda seçme işlemi doğrudan beylerbeyi, sancağ beyi, yerel kadılar gibi bölge yöneticileri tarafından yürütülmekte idi. Yerel yöneticilerin bazı konularda uygunsuz davranışları üzerine, II. Mehmed döneminde süreç merkezileştirilerek seçme işlemi İstanbul'dan gelen yüksek düzeyli memurlar eliyle yürütülmeye başlanmıştır (Özcan, 1994: 254).

Seçme işleminin yapılabilmesi için köyün bütün çocuklar bir yere toplanır, seçme görevlisi çocukları gözden geçirerek hangilerinin seçileceğine karar verir. Köyün papazı, çocukların doğum tarihlerinin yazıldığı evrakla birlikte seçme işleminde hazır bulunurdu. Seçilen çocuklarla ilgili aile bilgisi, boy, kilo, ten rengi gibi eşkâl bilgisi tutanak altına alınır (Özdemir, 2008: 116-124). Devşirmeler her zaman köylü çocuklarından ibaret değildir; bazen önemli ailelerin çocukları da ebeveyni ikna edilerek alınabilirdi. Devşirme sadece erkek çocukları kapsayan bir uygulamadır. Cariyelerin yetiştirildiği Harem müessesesinin Osmanlı Sarayı'nın işleyişinde çok önemli bir yeri olmasına karşın kız çocukları hiçbir zaman devşirme yöntemi ile saraya alınmamıştır (Ortaylı, 2014: 101). Din, ırk, yaş, aile yapısı, evlilik durumu ve bedensel özellikler, seçme sürecinde değerlendirme ölçütü olarak kullanılırdı.

• **Din ve Irk:** Sadece Hristiyan ailelerin çocukları devşirilirdi. Devşirmede Arnavut, Boşnak, Rum, Bulgar, Sırp ve Hırvat çocukları öncelikle tercih edilirdi. Türk, Kürt, Acem, Rus, Yahudi, Gürcü ve Çingene çocukları devşirilmezdi. Yahudi çocuklarının devşirilmemesi, dinle ilgili değil, şehirli olmaları nedeniyledir. Aynı gerekçe Hristiyan olmalarına rağmen Ermeniler için de geçerlidir (Ortaylı, 2014: 147). Topluca Müslüman olan Bosna halkının talebi üzerine, II. Mehmed

tarafından kendilerine çocuklarının devşirme olarak alınması ayrıcalığı tanındı.

- *Yaş:* Devşirilen çocuklar 8-15 yaş aralığındadır. Mimar Sinan örneğinde olduğu gibi özel yetenekli olduğu anlaşılan çocuklar için 18-20 yaşa kadar uzanan istisnalar da söz konusuydu.

- *Aile:* Asil Hristiyan ailelerin ve papazların çocukları özellikle tercih ediliyordu. Tek oğlu olan ailenin çocuğu, anasız babasız çocuklar, sığırtmacı ve çoban çocukları ve açgözlü olarak bilinen çocuklar devşirilmezdi. Birden fazla çocuğu olan ailelerden sadece bir çocuk alınır. Yerleşim yerlerinin yöneticilerinin çocukları, ‘gözü açılmış olabileceği’ gerekçesiyle alınmazdı. Bir sanat sahibi veya evlendirilmiş olan çocuklar, yaşı küçük de olsa değerlendirmeye alınmazdı.

- *Bedensel Özellikler:* Çok uzun, çok kısa boyluluk, kellik, kibirlilik ve doğuştan sünnetlik durumları devşirmeye engel öğelerdir. Osmanlılar yüz güzelliğinin, ahlak güzelliğinin bir göstergesi olduğu, “güzel bir yüzde kötü bir ruhun saklanamayacağı” inancında idiler (İpşirli, 1995: 186). Özellikle Enderun’a gönderilecek çocukların yetenekli olması kadar bedenlen düzgün ve seçkin olmasına da dikkat edilirdi.

Eğitim ve Geliştirme: Devşirme eğitim sürecinin iki temel amacı ve çıktısı vardır. Birincisi çocukların Müslümanlaştırılarak, İslam ve Türk aile değerlerini kazanmaları, ikincisi ise yeteneklerine göre ayrıldıkları mesleki alanda ileri düzeyde bilgi ve beceri sahibi olmalarıdır. Bu süreçte rasyonel bir eğitim sisteminden farklı olarak, çocukların dinî bir coşkuyla adanmışlık iklimine girmeleri amaçlanmaktadır. Çocuklarda kimlik değişimine ilişkin ilk somut adım, Müslümanlığı kabul etmeleridir. Bu sürecin sağlıklı işleyişi ve kalıcı olmasını sağlamak için devşirilen çocuklar, önce Türk çiftçi ailelerinin yanına belirli bir süre için yerleştirilmektedir (Özdemir, 2008: 40). Özü çocukların Müslümanlaştırılması olan bu süreç tarihi kayıtlarda “Türkleştirme” olarak isimlendirilmektedir.

- *Türkleştirme Eğitimi:* Öğrencinin yaşına ve yeteneğine göre üç yıldan sekiz yıla kadar yayılan bu süreçte çocukların Müslümanlığı ve Türklük kültürünü içselleştirmeleri hedeflenmiştir. Aile ortamında gerçekleşen bu eğitim sistem açısından eğitim çok önemlidir. Çünkü insanın kişiliği içinde yaşadığı toplumun alışkanlıkları, değerleri ve kültürüyle şekillenir (Işık, 2013). Bu özelliği nedeniyle eğitim sürecinin bu evresi kaynaklarda “Türk’e vermek” olarak adlandırılmıştır (Özcan, 1994: 255). Eğitim için yanlarına çocuk verilenler, eğitim verme kapasitesi açısından özel olarak seçilmiş ailelerdir. Çocuklar burada, ailenin bir üyesi gibi İslam hayatını, davranışlarını ve Türkçeyi yaşayarak öğrenir. Toprakla iç içe geçen yaşam aynı zamanda çocukların beden gelişimi için zemin hazırlar (Özdemir, 2008: 125). Bu uygulamayla devlet, Türk aileleri uygulamalı birer okul gibi görmüş ve kullanmıştır (Özcan, 2016: 41).

• *Örgün Eğitim (Acemi Ocağı Eğitimi)*. İslam inancını ve duyarlılığını içselleştirmiş, ergenlik aşamasına gelmiş gençler ikinci aşamada eğitimlerine acemi ocağında devam ederlerdi. Acemi ocağı eğitimleri Galata Sarayı, Edirne Sarayı, At Meydanı Sarayı ve İskender Çelebi Sarayında gerçekleştirildi. Yatılı okul statüsündeki bu süreçte çocukların bedensel yeteneklerini geliştirecek etkinlikler ön plandaydı. Bu aşamada bedensel özellikleri yanında entelektüel kapasite olarak da öne çıkan gençler arasından zeki ve yüksek kabiliyetli olanları seçilir, yüksek dereceli devlet mevkileri için yetiştirilmek üzere daha ileri düzeyde eğitim için Enderun Mektebi'ne gönderilirdi. Enderun'a gönderilmeyenler ise askeri birliklerde istihdam edilirdi (Özdemir, 2008: 142-150).

İkinci Kademe Faaliyetleri

Devşirme sürecinin ikinci kademe faaliyetleri izleme, yetiştirme ve yerleştirme aşamalarını kapsamaktadır. Bu faaliyetler çerçevesinde acemi ocağı eğitimi süresince izlenen çocuklar, beceri ve yeteneklerine göre uygun pozisyonlarda değerlendirilmek üzere gruplara ayrıştırılırdı.

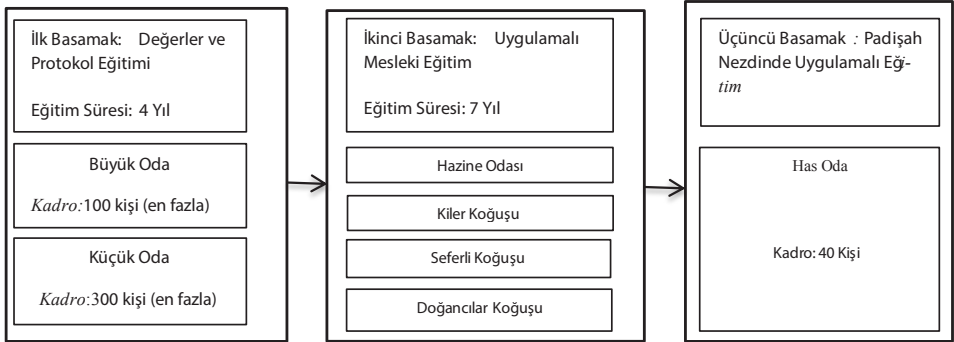
Osmanlı saray teşkilatı Enderun (iç) ve Bîrun (dış) olarak ikiye ayrılırdı. Sürekli olarak padişahın evi konumundaki sarayda bulunan kadrolar, onun güvenliği ve şahsi hizmetlerinden sorumlu idiler (İnalçık, 2009: 210). Topkapı Sarayı'nı, dünyadaki benzerlerinden ayıran özellik, içinde Enderun Mektebi'ni barındırmasıdır. II. Mehmet tarafından açılan ve Tanzimat dönemine kadar faaliyetini sürdüren yüksekokul niteliğindeki Enderun Mektebi'nde askerlik, yöneticilik, güzel sanatlar bölümleri yanında bir de hastane bulunmaktaydı (Kahya, 2003: 14).

Yaklaşık yedi yıla yayılan ve daha çok uygulamalı tarzda bir eğitim yöntemi izlenen Enderun'da çocuklara dini dersler, şiir, dil bilgisi, Arapça, Farsça gibi dil ve edebiyat dersleri ile matematik, coğrafya, mantık gibi pozitif bilimlerin yanında, Osmanlı saray geleneği ve görgüsü, protokol kaideleri ve bürokratik işler de öğretilir; çeşitli sanat kollarında beceriler kazandırıldığı gibi, sportif etkinliklerde bulunmaları da sağlanırdı. Dolayısıyla çocuklara sadece kuramsal bilgiler değil, bir mesleğin en iyi şekilde icrasından, protokol bilgisine ve insan ilişkilerindeki inceliklere dair bilgilere kadar geniş bir alanda eğitim verilirdi (Özdemir, 2013: 144).

Enderun'daki eğitim Büyük Oda, Küçük Oda, Doğançı Koğuşu, Seferli Koğuşu, Kiler Odası, Hazine Odası ve Has Oda olmak üzere yedi sınıf halinde organize edilmiştir (İpşirli, 1995: 185). Bu sınıflar Şekil 2'de açıklandığı gibi üç kademeli bir sürece yayılmıştır. Bu odaların her birinin sabit kadrosu bulunmaktaydı. Başlangıç sınıfı olan Büyük Oda'nın kadrosu 100, en üst sınıf olan Has Oda'nın kadrosu 40 kişi ile sınırlı olup, Büyük Oda ve Küçük Oda'daki normal eğitim süresi dört yıldır. Bu eğitim modelinde Büyük Oda ve Küçük Oda

hazırlık aşaması olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada gençlere daha çok değerler, Osmanlı yaşam tarzı ve saray protokolü öğretilirdi. İlk kademedeki eğitimi tamamlayan devşirme oğlanlar yeni bir elemenden geçirilerek, en yetenekli ve başarılıları ikinci kademe eğitimi için Hazine Odası, Kiler Odası, Seferli Koğuşu ve Doğancılar Koğuşu'na alınır, kalanlar kapıkulu, süvari ve silâhdar bölüklerine gönderilirdi. İkinci basamakta eğitimler, uygulamalı meslek eğitimi biçiminde gerçekleştirilirdi. Enderun'daki en yüksek eğitim kademesi, padişahın güvenliği-ne ve şahsi hizmetlerine bakan Has Oda idi. Padişaha yakın olmaları nedeniyle Hazine Odası ve Kiler Odası'nda eğitim gören oğlanların Has Oda'ya geçme şansları daha yüksekti. Bu odada eğitim görenler, yeteneklerine göre Devlet'in en üst kademelerine yönetici olarak atanırlardı (İnalçık, 2009: 209; Günay, 2003: 32). Aileleri ile bağları koparılmış olan çocuklar bütün zamanlarını Saray'da kendilerine tahsis edilen mekânlarda geçirirlerdi. Her odada çocuklardan sorumlu lalalar bulunurdu. Enderun'da dönemin en parlak hocaları dersler verirdi. Padişah Enderun'daki eğitimle yakından ilgilenir, zaman zaman odaları ziyaret ederdi (İnalçık, 2009: 208).

Şekil 2. Enderun Eğitim Süreci



Eğitim ile uygulamanın iç içe olduğu Enderun sisteminde odalar arasında geçişler ve odalardan bürokrasi kadrolarına atamalar devletin bu kadrolardaki planlanmış ihtiyacına göre gerçekleşirdi. Bir üst odadan hizmet kadrolarına atama yapılmışsa, onun yerine alt kadrolardan uygun görülenler alınır. En üst düzey olan Has Oda'nın kadrosu 40 kişi ile sınırlı olduğundan alt odalardaki bütün öğrencilerin bu odaya geçmelerine imkân yoktu. Ancak en yetenekli olanlar bu odada eğitim imkânı bulabilirlerdi. Enderun'dan çıkanlar veziriâzamlık, kaptan paşalık, yeniçeri ağalığı, kapıcıbaşılık, eyalet valilikleri, sancak beylikleri gibi devletin en yüksek memuriyetlerine tayin edilirdi (Ergin, 1977: 17). Enderun'daki oğlanların terfi, nakil gibi bütün işlemleri, Kapıağası'nın veya Hasoda-başı'nın arzı üzerine padişahın emriyle yapılırdı (İnalçık, 2009: 209).

Enderun'da performans değerlendirmesinin nasıl yapıldığına dair ayrıntılı belgelere ulaşılamamıştır. Ancak öğrenci sayısının az, yatılı okul olması dolayısıyla-

la eğitimden ve öğrencilerin uzun saatler bir arada bulunuyor olmaları göz önünde bulundurulduğunda, eğitimin uygulama ile iç içe olduğu böylesi bir ortamda amirlerin öğrencilerin performansını işbaşında gözleme ve değerlendirme fırsatı buldukları anlaşılmaktadır.

Ortaylı (2014: 102), Enderun'un irsî olmayan, liyakate dayalı bir aristok-rasi olduğuna işaret etmektedir. Bu yargıyı doğrulayan en önemli veri, Enderun'dan mezun olanlar arasından pek çok komutan, sadrazam, şair, yazar, âlim, ressam, mimar çıkmış olmasıdır (Işık, 2013: 327). Özellikle İstanbul'un fethinden sonra bunun tipik örneklerine sıklıkla rastlanmaktadır. Son Bizans İmparatoru Konstantin'in erkek kardeşinin oğlu Mesih Paşa'nın II. Beyazıt'ın sadrazamlığını yapmış olması kayda değerdir (Günay, 2003: 34).

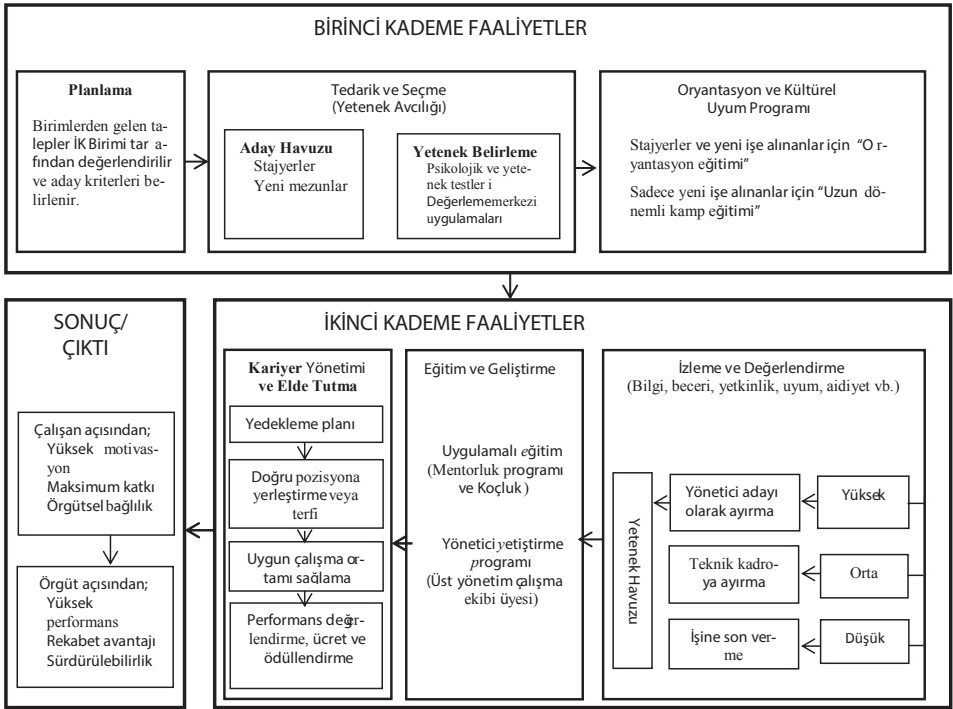
Sistem en başından en sonuna kadar liyakati ödüllendirecek, yetenek, çaba ve yeterli donanımla beslenen her türlü hırs ve özlemi doyuracak biçimde düzenlenmişti. Biri manevi onurlandırma, öteki parasal olmak üzere iki koşul ödüllendirme yöntemi vardı. Manevi onurlandırma Enderun'da bir sınıftan ötekine yükseltmek şeklinde gerçekleşirdi. En yetenekli olanlar, Sultan'ın kişisel hizmetinden geçerek Has Odaya terfi ettirilirdi (Lybyer, 1987: 83). Parasal ödüllendirme ise devşirilen yetenekli çocuklar Enderun'a girdiği anda başlardı. O dönemde verilen ücret, kalifiye olmayan bir işçinin gündeliği kadardı. Bu para her yıl artırılır, ücret miktarı buldukları odaya ve gördükleri hizmete göre farklılaşırdı. Has Oda kademesine gelindiğinde ücret yüklü bir miktara ulaşırdı. Birinci aşamada, acemi oğlanların ödülleri yanlarında çalıştıkları geçici amirleri tarafından belirlenirdi. O aşamadan sonra Sultan tarafından verilen yavaş yavaş artan bir ücret alırlardı. Hepsinin yiyeceği, yatacağı, giyeceklerinin bir kısmı karşılanır, içlerinde özel ihсан alanlar da olurdu (Lybyer, 1987: 83). Bu niteliğiyle eğitim hem yatılı hem de bursludur.

Devşirme Sistemi Uygulamasından Hareketle Çağdaş Örgütler İçin Yetenek Yönetimi Modeli Önerisi

Yetenek yönetimi, özellikle küresel düzeyde faaliyet gösteren örgütler için en önemli konu haline gelmektedir. Yapılan araştırmalar örgütlerin organizasyona yön verecek ve en üst düzeyde başarıya taşıma sorumluluğunu üstlenecek kilit pozisyonlar için yetenekli personele olan talebinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum örgütlerin en iyileri elde etmek için adeta savaşmalarının temel nedenidir (Rabbi vd., 2015: 209). Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan örgütlerin, giderek dinamikleşen rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışmasız bir ön kabul haline gelmiştir (Altuntuğ, 2008: 449). Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan günümüz iş dünyasında örgütlerin ihtiyaç duyduğu iş görenler daha karmaşık görevler ve şebeke organizasyonu gibi örgütsel yapıların öne çıkmasıyla her geçen gün artan ilişkiler ağının oluşturul-

ması, yönetilmesi ve sürdürülmesi ile karşı karşıyadır (Thunnissen vd., 2013: 1744). Böylesi bir ortamda örgütleri hedeflerine ulaştıracak yetenekli kişilerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması dikkate alınması gereken en önemli meselelerden biri haline gelmiştir. Bu durum, gerek akademik çalışmalarda gerekse uygulamada yetenek yönetimine ilişkin çalışmaların ve örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak en uygun modelin ne olması gerektiğine dair araştırmaların yoğunluğunu artırmıştır.

Şekil: 3. Çağdaş Örgütler İçin Yetenek Yönetimi Modeli Önerisi



300 yıla yakın süre başarıyla uygulanan devşirme sistemi, günümüz yaklaşımıyla yetenek yönetimi modeli olarak nasıl kavramsallaştırılabilir? Devşirme sisteminin işleyişinden hareketle günümüz örgütleri için bir yetenek yönetimi modeli ortaya koymak amacıyla olan ve iki kademedeki faaliyetleri kapsayan bu çalışmanın önerdiği çerçeve, yapı olarak İK süreçleri üzerine oturtulmuştur. Farklılıklar daha çok aday havuzunun oluşturulması, kültürel uyum programı, izleme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme ile istihdam aşamalarında ortaya konulmuştur (Şekil, 3).

Birinci Kademe Faaliyetler

Önerilen modelde birinci kademe faaliyetleri üç alt fonksiyonu içermektedir: Planlama, tedarik ve seçme, oryantasyon ve kültürel uyum programı.

Planlama: Planlama aşamasında İK birimi tarafından örgütün ne zaman, hangi sayı ve nitelikte elemana gereksinimi olduğu belirlenir. Bu çerçevede iş-gücü planlaması, örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini ve emeklilik, işten ayrılma, uzaklaştırma, terfi, devamsızlık ya da farklı nedenlerle boşalan ya da boşalacak pozisyonların tahmin edilmesi ve söz konusu pozisyonların ne şekilde doldurulacağına ilişkin faaliyetleri içerir (Budak, 2008: 79).

Devşirme modeli uygulamasında işgücü planlaması yapılırken, deneyim gerektiren uzmanlık kadroları ve yönetici kadrolarında ortaya çıkan tüm ihtiyaçlar dikkate alınmakta idi. Yapılan planlamada devlet bürokrasisinde nitelikli kadrolar için ihtiyaç duyulan atamalar iç kaynaklardan dikey ve yatay terfi sistemi ile gerçekleştirilirdi. Bu uygulama devlet bürokrasisi içinde aşağıdan yukarıya doğru bir hareket sağladığı için, yeni elemanlar her zaman giriş düzeyinden alınırdı. Böyle bir sistemin işleyebilmesi için devletin uzun dönemli işgücü ihtiyaç planlaması yapması gerekiyor idi. Örgütler için önerilen modelde uzmanlık kadroları ile yönetim kadrolarında ortaya çıkan yetenek gereksiniminin öncelikle iç kaynaklardan karşılanması, dışarıdan istihdamın yeni mezunlar arasından yetiştirilmek üzere yapılması öngörülmektedir.

Tedarik ve Seçme: Yetenek avcılığı olarak da ifade edebileceğim tedarik ve seçme iki temel faaliyeti kapsamaktadır: Yetenek havuzu oluşturma ve yeteneklerin belirlenmesi.

Devşirme sistemi aday havuzunun iki temel niteliği öne çıkmaktadır: Birincisi büyüklüğü, ikincisi ise sosyolojik karakteridir. Aile durumu, beden yapısı, şehirli olma durumu gibi özellikleri nedeniyle bazı adaylar tedarik havuzuna alınmaz. Şehirli olmak, köyde kethüda ailesinin çocuğu olmak gibi özellikler çocukların bağılıklarını, yeni değerleri kabulünü zorlaştıran öğeler olarak değerlendirilir. Bu yaklaşımı günümüze uyarladığımızda, aday havuzuna alınacak adayların henüz üniversitede okuyan öğrenciler ve yeni mezunlar arasından seçilmesi önerilmektedir. Çünkü personel seçiminde; kişinin eğitim aldığı kurum, yetiştiği kültürel doku, kişilik özellikleri, yetenek ve değerlerin önüne alındığında kurum kültürünü zayıflatabileceği gibi ortaya çıkan uyumsuzluk çalışma ortamını da bozabilir (Gerçik, 2012: 55). Nitekim bazı şirketler gelen başvurular içinden daha çok ülkenin saygın kabul edilen okullarından mezun olan öğrencileri seçme eğilimindedirler. Ancak bu tercih yapılırken şirketlerin gözden kaçırdığı konu, söz konusu okulların öğrencilerine özel bir kimlik ve kültür kazandırdığıdır. Eğer şirketin kültürel dokusu bu okul mensuplarının kültürel dokusuyla örtüşüyorsa sorun yoktur. Aksi halde şirketin, yüksek kimlik duygusuna sahip ve

birçoğunun kendisini toplumun seçkin katmanı olarak gördüğü ve kendilerinin ayrıcalıklı olduklarını düşünen bu zümreyi dönüştürecek çok güçlü bir kültüre, eğitim ve terfi sistemine sahip olması gerekir (Gerçik, 2012: 56). Bunun farkında olan Turkcell (turkcell.com.tr, 2016), Garanti Bankası (garanti.com.tr, 2016), Türk Telekom (turktelekom.com.tr, 2016) gibi kurumlar üniversitelerin üçüncü ve dördüncü sınıflarında okuyan öğrenciler, işe alınacakmış gibi değerlendirilme tabi tutarak stajyer adı altında yarı zamanlı olarak işe başlatılmaktadır. Okulu bitirdiklerinde uygun bulunan adaylarla tam zamanlı iş sözleşmesi yapılmaktadır.

Günümüzde geliştirilen ayrıntılı yetenek, beceri ve kişilik testleri ile adayların yeteneklerinin ve işe uygunluklarının daha erken dönemde belirlenmesi mümkündür. Doğru kişiyi seçme ve yerleştirme aşamasında başvuruda bulunan aday ya da adayların sahip oldukları özellikler ile iş gerekleri arasındaki uyumu ölçmek için işin niteliğine göre zekâ, bilgi, yetenek, kişilik, dikkat, fiziksel ve duyuşsal motor, yönetim becerileri ve ilgi testleri kullanılabilir (Özgen ve Yalçın, 2010: 118). Bu aşamada kullanılacak etkili araç ve yöntemlerden birisi de değerlendirme merkezleridir. Dünyadaki yetenek yönetimi uygulamalarına bakıldığında, adayların değerlendirilmesinde değerlendirme merkezi uygulamalarının doğru adayı seçme ve mevcut çalışanların gelişim ihtiyaçlarını tespit etme aracı olarak nesneliği, çoklu veriye dayanması ve detaylı geribildirim nedeniyle en sık kullanılan araçlardan biri olduğu görülmektedir (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 125; Atlı, 2012: 179). İşe yeni alınan işgörenlerin bireysel farklılıkları ve gelecekteki potansiyellerinin analiz edilmesi, uygun işe yönlendirilmesi ve doğru yere yerleştirilmesi yanında orta kademe yöneticilerin geliştirilmesinde de kullanılan değerlendirme merkezi uygulamaları örgütün kilit pozisyonları için en uygun çalışanın seçilmesine imkân sağlayan ve yetkinliklerinin tespit edilmesini sağlayan bir yöntemdir (Budak, 2008: 443). Bu yöntemler sayesinde örgütlerin geleceğine yön verecek olan yüksek potansiyelli genç yetenekler belirlenerek, uygun kariyer gelişim planlarının hazırlanabilmesi mümkün olabilecektir.

Oryantasyon ve Kültürel Uyum Programı: Kurum bünyesine alınan çalışanların kurumsal yapıyı, bu yapının kilit unsurlarını, süreçlerini, kültürünü tanımaları ve içselleştirebilmeleri kurumun geleceği açısından önemlidir. Bunu sağlamak için İK birimi tarafından yeni başlayanlara yönelik işe alıştırmaya eğitimi verilmelidir. İşe alıştırmaya eğitimi çerçevesinde yapılacak tanıtım ve gezi programında, özellikle kuruma farklı pozisyonlarda uzun yıllar hizmet vermiş ve kurumla özdeşleşmiş deneyimli kadroların rehberliğinde, kurum kültürü, değerleri, tarihi, iş yapma usul ve yöntemleri yeni çalışanlara aktarılmalıdır (Gerçik, 2012: 58). Yetenek yönetiminde yöneticiler için en büyük meydan okuma teknik alanda değil, kültürel alandadır. Kültürel engellerin üstesinden gelmek düşünüldüğünden çok zor bir iştir (Rabbi vd., 2015: 210). Stahl vd. (2011)'inin araştırmasında örgütlerin yetenek yönetiminde ortak olarak uyguladıkları alanlardan biri, seçme

aşamasında kurum kültürüne uygunluk ölçütü ve ilerleyen zamanlarda işgörenlerin bu özelliklerini korumalarıdır.

Devşirme sisteminin belirgin özelliklerinden bir diğeri ilk kademe eğitim aşamasında uygulanan değerler eğitimidir. Bu yöntemle çocuklar adeta yeni bir kimliğe kavuşurlar. Bu sürecin belirgin özelliği, değerlerin okul ortamında değil, ailelerin yanında verilmesidir. Eğitimin her aşaması uygulamalı ve yatılıdır. Bu ilke günümüze, adayların, şirketteki seçkin kişilerin yanında, işbaşında yetiştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu eğitimlerin amacı katılanlara sadece bir takım bilgileri öğretmek değil, onlarda kalıcı olarak davranış değişikliği sağlamaktır. Bunun olabilmesi için öncelikle yetiştirici niteliğine sahip kişilerin eğitilmesi, bu kişilere koçluk ve mentorluk becerilerinin kazandırılması gerekir. Bu süreçte hem yetiştiriciler hem de yanında bulunan kişiler bunun bir yetiştirme süreci olduğunun bilincinde olmalıdır. Bu çerçevede yetiştiriciler, yöneticiler ve katılımcıların asgari birkaç hafta birlikte zaman geçirecekleri kamp tarzı eğitimler tasarlanabilir. Ayrıca kurum kültürü ile uyumlu ve bu kültürün yerleşmesini pekiştirecek kulüp, sivil toplum kuruluşu ve benzeri kurumlara üye yapılması veya bu kurumların yürüttüğü projelerde yer almaları sağlanabilir. Nitekim günümüzde bazı örgütler belli kademelere gelen yöneticilerini bazı kulüp ve kuruluşlara zorunlu olarak üye yapmaktadır (kocsistem.com.tr, 2015). Bu uygulama ile bir yandan onlara sosyal ilişki ağlarını geliştirme fırsatı verirken bir yandan şirketin istediği kültürel değerleri içselleştirmesi amaçlanmaktadır. Önerilen modele işe alıştırma ve kültürel uyum programı kapsamında oryantasyon eğitimi hem stajyerler hem de yeni işe alınanlar için, uzun dönemli kamp eğitimi ise sadece işe yeni alınanlar için öngörülmektedir.

İkinci Kademe Faaliyetler

Önerilen modelin ikinci kademe faaliyetleri ise, izleme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve elde tutmaya yönelik uygulamaları kapsamaktadır.

İzleme ve Değerlendirme: Sürecin bu evresinde yeteneklerin gelişimini izleyecek, birbirleri arasındaki farklılıkları ayırt etmeye yarayacak ölçütlerin geliştirilmesi ve uygun değerlendirme yönteminin belirlenmesi gerekmektedir (Polat, 2011: 34). Yetenek yönetiminde performans değerlendirme, yetenek havuzuna girecek yetenekli adayların belirlenmesine katkı sağlamada etkin bir sistemdir (Atlı, 2012: 217). Literatürde, performans değerlendirme için doğrudan sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay yöntemi, grafik dereceleme ölçekleri, kontrol listesi yöntemi, davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, üretkenlik ölçütleri, amaçlara göre değerlendirme, 360⁰ derece değerlendirme yöntemi, öz-değerleme gibi pek çok yöntem yer almaktadır (İlsev, 2014: 200; Budak, 2008: 446). Yetenek yönetiminde en çok kullanılan yöntem yeteneklerin güçlendirilmesine

odaklanan 360° değerlendirme yöntemidir (Yeniçeri ve Çayan, 2011:132). Bu evrede yetenek havuzuna alınacak adayların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları ile birlikte dikkate alınması gereken veri, adayların birebir çalıştığı, yönetici, koç veya mentorun gözlem ve değerlendirmeleridir.

İzleme ve değerlendirme süreci sonunda adaylar bilgi, beceri, yetkinlik, uyum, aidiyet gibi ölçütler açısından potansiyellerine göre yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç gruba ayrılır. Yüksek potansiyelli olanlar gelecekte yöneticilik pozisyonlarına hazırlanmak üzere yetenek havuzuna, orta düzeyde potansiyele sahip olarak değerlendirilenler yetenek ve becerilerine uygun teknik kadrolara gönderilir. Düşük potansiyelli olarak değerlendirilen ve hiçbir şekilde örgütte çalışması uygun bulunmayanların ise işine son verilir (Doğan ve Demiral, 2008: 158).

Yetenek havuzu sorumluluk almaya hazır birçok farklı beceriye sahip çalışan grubunu ifade eder. Yetenek havuzunun sayısı ve büyüklüğü bir organizasyonun gelişme potansiyeline ve yönetsel ve kritik pozisyonların sayısına bağlıdır. Ortalama bir örgütte bir yetenek havuzu, büyük ölçekli bir örgütte ise biri üst kademe, diğeri ise orta kademe yönetim pozisyonları için olmak üzere iki farklı yetenek havuzu oluşturulabilir (Beheshtifar ve Kamani-Fard, 2013: 310). Örneğin Sabancı Holding 1994 yılından bu yana iki yıllık dönemler halinde yetenek havuzu programı yürütmektedir. Önce, holdinge bağlı örgütlerin yönetimlerinin gösterdikleri adaylar arasından, yetenek havuzuna girecek adayları belirlenmekte, ardından bu adaylar önceden tasarlanmış eğitim ve geliştirme programına alınmaktadır (Uçkun vd., 2013: 40).

Eğitim ve Geliştirme: Rekabetçi ve dinamik iş dünyasında, öğrenme ve gelişme başarısının temelidir, sürekli öğrenme olmaksızın kazanmak ve performansı korumak neredeyse imkânsızdır. Yetenek geliştirme ise çalışanların tutum ve becerilerinin üst seviyeye çıkarılması sürecidir (Rabbi vd., 2015: 211). Geliştirme programlarında yöneticilerin rolleri önemlidir. Yöneticiler, çalışanlarının kendilerini geliştirme hususlarındaki ihtiyaçlarını ve arzularını kendileriyle tartışmalarına zemin hazırlamalı ve bunun için zaman ayırmalıdır (Polat, 2011: 35). Eğitimler ve işbaşı uygulamalarıyla, yönetici adaylarının gelecekte kendilerini bekleyen yüksek sorumlulukların güçlüklerini, çekici ve itici yönlerini tecrübe etmelerine fırsat sağlanır. Bu becerilerin sürekli geliştirilmesini desteklemek, yönetici adaylarını doğal olarak yeni yeteneklerle donatır (Uçkun vd., 2013: 38-39).

Devşirme sisteminde Enderun’u okuldan çok yetiştirme, diğer bir ifadeyle geleceğe hazırlama kurumu olarak betimlemek daha doğru bir tanımlamadır. Onu dönemin yükseköğrenim kurumu olan medreseden ayıran yanı da budur. Enderun’daki eğitimin belirgin özelliği, adaylara kurum değerlerinin benimsetilmesi, yüksek bağlılık duygusunun oluşturulmasıdır. Enderun’da önemli kabul edilen

hizmetler, sefer zamanında padişahın yanında bulunmak, padişahın sofrasını ve kıyafetlerini hazırlamak, hazineyi korumak, Hırka-i Saadet dairesini temizlemek gibi ilk başta basit gözükken, yüksek bilgi ve beceri istemeyen hizmetlerdir. Ancak bu ortamda öğrenciler, yaptıkları işlerin gerektirdiği becerinin ötesinde bir bilgellik kazanmaktadır. Kusursuz hizmet, yemede, içmede, uykuda, davranışta ölçülülük ve sıkı disiplin, her an denetimde olduğu duygusu, toplum tarafından çok büyük saygı görme, yüksek düzeyde kurumsal bağlılık bu hizmetlerin arka planında yatan değerlerdir. Örneğin temizliğine padişahın bizzat iştirak ettiği Hırka-i Saadet dairesinde bulunanların her zaman abdestli bulunması temel kuraldır (Baykal, 1953: 124). Dolayısıyla Enderun'da bulunan oğlanlar güçlü teorik donanım yanında asıl, devletin en üst yöneticisinin hizmetinde ve ortamında yaparak, yaşayarak öğrenirler. Enderun'un önemli özelliklerinden biri de öğrencilerin padişah ve çevresine yakın olma fırsatını yakalamalarıdır. Öğrenciler sadece saraydaki yöneticilerle muhatap olmakla kalmamakta, saraya gidip gelen elçilerin nasıl karşılandığını, onlara nasıl muamele edildiğini de gözlemlemektedir (Ortaylı, 2014).

Devşirme sisteminin kaynak oluşturma aşamasında adaylar belli bir pozisyon için seçilmezler. Genel çerçevedeki ölçütlere uygunluğuna göre adaylar eğitim sürecine alınır, bu süreçte ortaya çıkan yeteneklerine göre eğitimin belli aşamalarında uygun alanlarda istihdam edilir. Eğitim, geliştirme / yetiştirme ve istihdam süreçlerinin içi içe olması nedeniyle, eğitimi yarım kalan adayın açıkta kalması gibi bir durum ortaya çıkmaz. Bu ilkeyi günümüz koşullarında yorumladığımızda, şirketlerde eğitim aşamasındaki yönetici adayı veya yöneticilere tepe yönetimle, hatta hissedarlarla yakın çalışma, onlarla aynı ortamı paylaşma fırsatlarının hazırlanması gerekir. Bu uygulama aynı zamanda tepe yönetime yönetici adaylarını yakından tanıma, onların yeteneklerini işbaşında değerlendirme fırsatını verecektir. Burada vurgulanması gereken bir diğer husus ise, uygulamanın öğrenme sürecinin aşamalarından biri olarak görülmesi ve buna uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Tepe yönetimin şirket içinde oluşturacağı ortam, şirket kültürünün niteliği, yönetici adayları veya genç yöneticiler üzerinde bir takım biçimsel eğitim ve kurallardan çok daha etkilidir. Çünkü sadece yetenekli adayları örgüt bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgüt ortamıyla karşılaşmadıkları takdirde örgüte katkıda bulunamazlar (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 129). Bu aşamada; potansiyel olarak belirlenen ve örgüte kazandırılan işgörenler için gelişim faaliyetleri planlanır. Bu plan kapsamında, eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi tüm öğrenme ve geliştirme uygulamaları yetenekli işgörenlerin geleceğe hazırlık planı dâhilinde uygulamaya alınır. Ancak, yeteneklerin geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyulacak faaliyetlerin farklı olabileceği kabul edilmelidir (Alayoğlu, 2010: 82).

Yetenek yönetiminde, yüksek potansiyelli gençlerin eğitimi ve gelişiminin sağlanmasında koçluk ve mentorluk uygulamaları kullanılan en etkin yöntemler arasındadır. Koçluk diğer gelişim yöntemlerine göre daha kısa sürede ve bireysel anlamda daha hızlı geri dönüşler sağladığından özellikle yüksek potansiyelli çalışanları geliştirmede sık kullanılan bir gelişim aracı haline gelmiştir.

Mentorluk ise, deneyimli yöneticilerin bilgi ve bilgeliğinin (*wisdom*) kullanıldığı, belirlenen spesifik hedefler doğrultusunda çalışanın (*mentee*) gelişimini gerçekleştirecek kapsamlı ve güvene dayalı bir ilişki olarak ifade edilebilir (Alayoğlu, 2012: 107). Yetenek yönetimi sisteminde her yönetici kendisine birinci dereceden bağlı çalışanın bireysel gelişimini yakından takip eder. Kurumsal yedekleme sistemine göre yetiştirmesi gereken yedeğini işbaşı eğitimleri ile destekler (Atlı, 2012: 197). Kurumun en yetkin yöneticilerinin rehberliğinde gerçekleştirilecek bu uzun süreli eğitimin başarısı, sonuçların ölçülebilir olmasına, yöneticilerin aktif rehberlik ve model davranışlarına ve kişinin belirli değerlerde yetkinleştiği konusunda yöneticilerin vereceği ortak karara bağlıdır (Gerçik, 2012: 63).

Türkiye’de, özellikle büyük ölçekli örgütlerin, geleceklelerini teslim edecekleri yöneticileri belirlemek konusunu şansa bırakmadıkları görülmektedir. Gelecekteki liderler ve yöneticilerinin şirket içinden yetişmiş ve kurum kültürünü özümsemiş olmalarını tercih edilmektedir. Örneğin Koç, Sabancı, Doğuş, Alarko gibi holdinglerin yanı sıra Turkcell, Shell ve Pfizer gibi kariyer planlaması kapsamında çok yönlü süreçler uygulayan örgütler, üst düzey pozisyonlara gelebilecek nitelik ve yetenekteki çalışanlarına yönelik “lider yönetici yetiştirme programı” kapsamında çok farklı ve özgün uygulamaları hayata geçirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda, öncelikle bir yetenek havuzu oluşturarak, performans ve potansiyel konusunda üstün sonuçlar elde eden genç yönetici adayları arasından en nitelikli olanları belirlemede, belirlenen yönetici adayları; gelişim merkezi, yetkinlik bazlı mülakat, 360 derece değerlendirme, kişilik envanterleri ve İngilizce seviye tespit sınavı gibi çok farklı aşamalardan oluşan bir süreçte değerlendirilmektedir (Uçkun vd., 2013: 40).

Kariyer Yönetimi ve Elde Tutma: Çekirdek personel, bir örgütün temel işlevlerini yerine getiren kimselerdir (Pralhad & G.Hamel, 1990). Çekirdek işgücü niteliğindeki kariyer meslek mensupları, örgütlerin merkezini oluşturur. Çevre işgücü grupları, görece yüksek niteliğe sahip çekirdek işgücünün etrafında halkalanır (Albayrak, 2016, s. 30). Örgütlerin ciddi bir sorun olan nitelikli insan gücünü elinde tutabilmeleri ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile mümkündür (Çalık ve Ereş, 2006: 80). Özellikle üstün yeteneklileri elde etmek ve sadakatlerini sağlamak; bu kişilerin duygusal, zihinsel ve psikolojik kodlarını çözerek, onların yeteneklerini keşfetmeyi, özgünlüklerini anlamayı ve beklentilerini karşılamayı gerektirmektedir (Altuntuğ, 2008: 453). Bunun sağlanabilmesi

için ise etkin bir kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Kariyer yönetimi, bireylere ihtiyaçlarını tatmin etme ve kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat veren amaç, plan ve stratejileri belirleyip uygulanmasını sağlayan süreçtir (Çalık ve Ereş, 2006: 80-81). Bu süreçte şirket, ileride gereksinim duyacağı nitelik ve nicelikteki personeli, zaman içinde kendi bünyesinde yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Burada önemli nokta, mevcut ya da gelecekte ortaya çıkması muhtemel açık pozisyon gereklerinin birbirleriyle örtüşmesinin sağlanmasıdır (Dündar, 2010: 274). Bunun sağlanabilmesi için ise yedekleme programlarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Yedekleme planları hazırlandıktan sonra uygun adayların kariyer olarak hazır duruma gelmesi sağlanmalıdır (Altunoğlu vd., 2015: 54).

Yeteneklerin organizasyonda tutulması ise uzun dönemli bir süreçtir (Rabbi vd., 2015: 210). Örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli meselelerden biri, mevcut çalışanlar arasında yeterli sayıda yetenekli işgörene sahip olmamalarıdır. Bunun temel nedeni, geleceğin liderlerinin geliştirilmesinden çok sadece adayların belirlenmesine odaklanan geleneksel yedekleme planının yetersizliğidir (Beheshtifar ve Kamani-Fard, 2013: 308). Organizasyonun üst düzey pozisyonlarını dolduracak kişilerin hazırlanması konusuna odaklanan bir geliştirme faaliyeti olan yedekleme planı (Dündar, 2010: 284), kritik pozisyonlarda bulunan bireylerin alternatiflerinin oluşturulması, özelliklerinin belirlenerek gerekli becerilerle donatılması sürecini kapsayan sistematik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Yüksel, 2014: 80). Devşirme sistemi içerisinde yetenek yönetimi açısından özellikle önemli olan Enderun'da yetiştirilecek gençlere eğitim verilen sınıfların kontenjanları belli ve sınırlıdır. İlk kademe sınıfları olan Büyük Oda ve Küçük Oda'nın toplam kontenjanı yüzyıllar içinde 160-400 kişi arasında değişmiş, en ileri eğitim aşaması olan Has Oda'nın kadrosu 40 kişi ile sınırlı kalmıştır. Sistem objektif biçimde kişileri yeteneklerine göre eleyerek yönlendirir. Sürekli ve özenli bir yönlendirme ve disiplin altındaki bu kişiler, ömürleri boyunca bir aşamadan ötekine ilerler, liyakatlerine uygun olarak terfi, rütbe ve ihسانlarla sistematik biçimde ödüllendirilir, kuralları çiğnedikleri zaman şiddetle cezalandırılırdı (Lybyer, 1987: 74).

Örgütler için önerilen modelde, kişilerin beklentileri de dikkate alınarak, yetenek olarak değerlendirilen kişilerin kariyerlerinin şirket tarafından yönetilmesi öngörülmektedir. Çünkü şirketlerin yetenekli işgörenlere sahip olmaları, başarı için tek başına yeterli değildir. Esas olan, bu işgören grubunun yeteneklerine uygun görev içeriklerine sahip olmaları, motivasyonlarının canlı tutulması, bilgi, beceri ve enerjilerini doğru kullanılabilecekleri ortam ve imkânların sağlanmasıdır (Alayoğlu, 2012: 173). Ücret ve yararlar başlangıçta işgörenleri cezbederken, yönetim kademeleri yükseldikçe, yetenek geliştirme ve elde tutmaya odaklanmak gerekmektedir (Kehinde, 2012: 180).

Enderun'da eğitim gören devşirme oğlanlarının hayatı neredeyse padişah

ile özdeşleşmiş durumdadır. İstenilen liyakat ve bağlılığı göstermeleri durumunda önlerinde devlette icranın birinci derece sorumluluğunu üstlenmeye kadar giden yollar açıktır. Enderun'dan zaman içinde 60 sadrazam yetişmiştir (Ergin, 1977: 17). Osmanlı yönetim sisteminde paşa ve vezir gibi makamların özlük hakları çok geniştir. İnsanlar, terfi ettirildikçe, rütbe ve unvanlarına uygun servete sahip olma olanaklarını da elde ederlerdi (Lybyer, 1987: 87). Ancak özlük hakları dışında devşirmeler için asıl devlet kademesinin içinde bulunmak hayatlarına anlam veren ilişkidir. Bu ilkedен hareketle örgütlerin kendi içinde yetişmiş, değerlerini paylaşan işgörenlerin çıkarlarıyla örgüt çıkarlarını özdeşleştirilmesi gerekir. Öncelikle yetenekli işgörenler için o kurumda bulunmak hayatlarını değerli kılabilecek kadar anlamlı olmalı, ikincisi de bu nitelikteki işgörenlerle imkânlarını cömertlikle paylaşabilmelidir. Kuruma değer katan, sahip oldukları nitelik ve yetenekleri ile fark yaratma potansiyeline sahip işgörelere maaşlarının dışında şirket hissesi vermek, özellikle gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılan uygulama örnekleridir. Bu uygulamada söz konusu nitelikteki işgörelere, yapılan sözleşmeye bağlı olarak gelecek yıllarda sabitlenmiş bir fiyattan hisse alım hakkı tanınmaktadır (tescobank.com, 2015).

Yetenekli çalışanların objektif şekilde değerlendirilmesi, sonuçların performansı artıracak şekilde uygun geribildirimle iletilmesi ve çalışana özgü ücretlendirme, ödüllendirme ya da gelişim olanaklarının sunuluyor olması yeteneklerin örgütte kalmasını sağlayabilecek faydalı uygulamalar arasında sayılabilir (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 133). Esas hedef üstün performans grubunda yer alan çalışanların, performansları ve örgüt hedeflerine yaptıkları katkıları oranında ücretlendirebilmektir. Bu durum ister istemez, insan kaynaklarını performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönlendirecektir. Performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği, performans ile ödüllerin ilişkilendirilmesi ve bu ilişkinin çalışanlar tarafından kolaylıkla algılanabilir ve anlaşılabilir olmasıdır (Uyargil, 2013: 144).

Etkin bir ücret ve ödüllendirme sistemi, hem yeteneklerin firmaya çekilmesi aşamasında hem de elde tutma aşamasında önemli rol oynamaktadır (Polat, 2011: 35). Dolayısıyla ücret ve ödül sistemi adil, rekabetçi ve özendirici, çalışanlarla paylaşılan, esnek bir yapıda olmalıdır (Atlı, 2012: 215). Ücret ve ödül sisteminde, performansa göre ödüllendirmenin yanında çalışanların motivasyonu için sağlanabilecek uygulamalar arasında; kurum kültürü ve çalışan uyumu, iş tatmini, iş-yaşam dengesi, kâr paylaşımı, yan ödemeler ve parasal olmayan ödüller gibi ek faydalar yer alabilmektedir (Demircioğlu, 2010: 92). Nitekim birçok örgüt tarafından kâr paylaşımı, yan ödeme ve parasal olmayan ödüller, çalışanların örgüte olan katkılarının üst yönetim tarafından izlendiği ve takdir edildiğine dair mesaj verilmesinin yanında örgütsel aidiyetin, kurum kültürü ve değerlerine bağlılığın güçlendirilmesi için de kullanılmaktadır (Ceylan, 2007: 99).

Bir diğere önemli husus ise çalışma ortamıdır. Yetenek yönetiminin amaçları arasında, doğru kişileri doğru zamanda doğru işlere yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve mümkün olan en iyi yolla örgüt için verimli şekilde istihdamını sağlayacak ortamın oluşturulması yer almaktadır (Rabbi vd., 2015: 212). İşgörenler açısından uygun çalışma ortamı ve örgütün sağladığı terfi olanağı, nitelikli işgörenleri ve yönetici adaylarını örgüt içinde tutma konusunda önemli araçlardır (Uçkun vd., 2013: 38).

Son olarak, önerilen modelde yer alan birinci ve ikinci kademe faaliyetlerin etkin bir şekilde uygulanmasının çalışanlar açısından yüksek motivasyon, örgüte maksimum katkı ve bağlılığın oluşmasını, örgüt açısından ise yüksek örgütsel performans ve buna bağlı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Günümüz küresel rekabet ortamında şirketler birçok meydan okuma ile karşı karşıyadır. Böylesi bir ortam özellikle çok uluslu şirketlerin, bir yandan farklı kültür ve sosyal gruplardan insanları istihdam etmelerini diğere taraftan dünyanın farklı bölgelerinden farklı anlayış ve kültürlere sahip müşteri ve tedarikçiler ile ilişki kurmasını zorunlu kılmaktadır. En önemli mücadele alanı ise rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama ve varlıklarını devam ettirmektir. Bu nedenle şirketler, ürün ve hizmetlerini farklılaştırma ve inovasyon yoluyla sürekli geliştirerek rakiplerinden her daim bir adım önde olma çabası içindedirler. Bunu sağlayabilmenin yolunun yetenekli çalışanların elde edilmesi, potansiyellerinin şirket için kullanmalarının sağlanması ve elde tutulması ile mümkün olacağı kabul edilmektedir. Bu kabulün şirket üst yönetimlerinin bu yöndeki arayış ve çabalarını tetiklemesi, küresel düzeyde ‘yetenek savaşları’ nı beraberinde getirmiştir. Bu savaşta kazananların, yetenekleri şirketlerine cezbedecek ve elde tutmalarını sağlayacak insan kaynakları politika ve uygulamaları hayata geçirenlerin olacağını söylemek mümkündür. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi alanında çalışan araştırmacı ve uygulamacılar, şirketlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere “yetenek yönetimi” yaklaşımını ortaya atmış, bu yaklaşım çerçevesinde geliştirdikleri bazı modelleri önermişlerdir.

Bu çalışmada, Osmanlı Devletinde 300 yılı aşkın bir süre uygulanan ve başarılı sonuçlar alındığı tespit edilen ‘devşirme sistemi’ örnek alınarak günümüz örgütleri için yetenek yönetimi modeli olarak önerilmiştir. Ancak devşirme sisteminin örnek olarak alınmasının anlaşılabilirliği için, Osmanlıların bu sisteme yönelmelerinin nedenlerine bakılması gerekir. Osmanlıların devşirme sistemine yönelmesinin birkaç pratik nedeninden söz edilebilir. Tarihçiler tarafından ortak olarak zikredilen ilk neden Yıldırım Beyazıt’ın Timur karşısında yenilgisi ve fetihlerin yavaşlamasıyla birlikte ortaya çıkan esir insan kaynağı yetersizliğidir.

Fetihlerin yeniden arttığı II. Mehmed döneminden sonra, toplum içinde nüfuzu olan aile çocuklarının yönetimden uzak tutulması başat faktör olarak öne çıkmış görülmektedir. Şehzadelerin evliliklerinin cariyelerle gerçekleşmesi, padişah analarının cariyeye olması bu önermeyle tutarlıdır. Bu tercihteki bir başka neden, Genç (2016)'in dikkat çektiği, Osmanlı ekonomisinin kaynak planlaması yaklaşımıdır. Ekonomideki kaynak yeterliliğini koruyabilmek için mal ithalatı teşvik edilirken ihracata katı sınırlamalar getirilmiştir. Bu çerçevede sürdürülebilir bir ekonomik sistem için Müslüman Türk nüfusunun toprağa bağlılığı önemlidir. Tımar sistemi, onların askeri katkısının, topraktan kopmadan sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Resmî otoriteye gevşek bir bağlılıkla askeri operasyonlar yürüten akıncı birliklerinin işlevi bu çerçevede değerlendirilebilir. Askeri hareketlilik onların ekonomik faaliyetlerini sürdürmelerine engel teşkil etmemektedir. Osmanlıların, devletin kritik kademelerini devşirme sisteminden yetişen kişilere teslim etmesinin temel gerekçelerinden biri de, imparatorluk niteliğindeki devletin çok farklı ırk ve dinden tebaayı içinde barındırmasıdır (İpşirli, 1995: 186). Farklı din ve kültür gruplarından devşirilen çocuklar, güçlü bir inanç ve kültür değişiminden sonra homojen olmayan bu kitle ile çok daha kolay ilişki kurabilmektedir.

Başka araştırmalarla derinleştirilmek ihtiyacını da belirterek şu tespitte bulunmak isteriz: Enderun'da yetişen gençlerin yüz yıllarca devleti başarıyla yönetmelerinde, birçok araştırmacının vurguladığı eğitim ve yetiştirme tarzının etkili olduğunda kuşku yoktur. Ancak bu başarıya imkân tanıyan, fırsat veren padişahların tutumudur. Devşirme sistemi ve Enderun okulunun başarısını değerlendirirken, padişahları bu anlayışa getiren şehzadelerin eğitim ve yetiştirilmesini birlikte ele almak gerekir. Şehzadelerin eğitiminde de, Enderun'da olduğu gibi teori ile uygulama birlikte yürütülmekteydi. Sütten kesilme döneminden itibaren şehzadenin eğitimi ve yetiştirilmesi için üç has odalı tayin edilirdi. Lala adı verilen ve her an şehzadelere birlikte bulunan bu görevliler, hocadan öte onların yetiştirmelerine rehberlik ederek, davranışlarına yön vererek koçluk işlevlerini yerine getirirlerdi. Genç yaşta gönderildikleri valilik görevi, şehzadelere yöneticiliği uygulayarak öğrenme fırsatı sunmakta idi. Şehzadeler tayin edildikleri sancaklarda geniş idari yetkilere sahipti. Maiyetlerinde merkez divan teşkilatına benzer bir yapılanma gösteren çeşitli görevliler bulunuyordu. Aynı zamanda ordu kumandanı olan şehzadeler, ordularının başında sefere katılmakta veya padişah sefere giderken oğullarından birini yerine vekil olarak görevlendirilmekteydi. Bu uygulamalar şehzadelerin iyi birer komutan ve yönetici olarak yetişmesini mümkün kılıyordu (Eroğlu, 2010: 482). Şehzadelerin sancağa gönderilme uygulamasından vazgeçilmesi ile Enderun sisteminin sıkı kurallarının esnetilmesi olgularının 17. yüzyılda aynı zamana ortaya çıkması üzerinde durulması gerekli bir durumdur. Bu olguyu günümüz şirketleri için düşündüğümüzde, şirkette çok iyi profesyonel kadroların yetiştirilmesi, sürdürülebilir başarı için tek başına yeterli değildir.

Farklı nitelikte olmak üzere velayet konumundaki, gelecekte şirkette son sözü söyleme hakkına sahip olacak gençlerin de aynı kalitede yetiştirme programına tabi tutulmaları gerekir.

Devşirme sisteminin işleyişinden hareketle günümüz örgütleri için bu çalışmada önerilen model, kendi içinde üç tamamlayıcı uygulamayı barındıran iki kademeli bir süreci ve süreç sonunda beklenen çıktılarını neler olabileceği üzerine bina edilmiştir. Modelin birinci kademe faaliyetleri, planlama, tedarik ve seçme, oryantasyon ve kültürel uyum programını; ikinci kademe faaliyetleri ise, izleme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve elde tutmaya yönelik uygulamaları kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin etkin bir şekilde uygulanmasının çalışanlar açısından yüksek motivasyon, örgüte maksimum katkı ve bağlılığın oluşmasını, örgüt açısından ise yüksek örgütsel performans ve buna bağlı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği öngörülmektedir. Önerilen modelin çerçevesi, yapı olarak insan kaynakları yönetimi süreçleri üzerine oturtulmuştur. Farklılıklar daha çok aday havuzunun oluşturulması, kültürel uyum programı, izleme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme ile istihdam aşamalarında ortaya konulmuştur. Bununla birlikte önerilen yetenek yönetimi modeli, Stahl vd. (2011)'nin küresel çaptaki araştırmada elde ettikleri altı boyuttan stratejik uyum, İK sistemlerinin içsel tutarlılığı, yönetimin bütün kademeleriyle uygulamayı sahiplenmesi ve kültürel içkinlik boyutlarıyla uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Önerilen Modelin Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Bir ülkedeki bürokratik sistem, içinde geliştiği ve kökleri geçmişe uzanan ortam ile yakın ilişkileri olan, o ortam ile karşılıklı etkileşim içinde bulunan bir canlı organizmadır (Heper, 1973b: 26). Kamu hizmetlerinde istihdam edilen kariyer uzmanları, Türkiye'deki özel isimlendirme ile A Grubu kadrolar, devlet memurlarının çekirdek kadrosunu oluşturmaktadır (Albayrak, 2016: 106). Temel politikaları belirleyen siyasilere danışmanlık yapan, uygulama stratejilerini belirleyen önemli ölçüde bu kadrolardır. Bu kadrolara girişler herkese açık zorlu sınavlarla gerçekleşmektedir. Bu uygulama, sağladığı fırsat eşitliğinin yanında, geniş havuzdan seçim yapılması itibarıyla en yüksek yetenekli adayların alınmasına olanak sağlamaktadır. İstihdam sürecindeki yoğun yetiştirme ve geliştirme eğitimleri bu insan kapasitesini en yüksek düzeye çıkarmaktadır. İşleyişi önerilen model açısından değerlendirdiğimizde, iki alanda iyileştirmeler yapılabileceği düşünülmektedir. Birincisi, bu kadrolardaki personel için, hem hiyerarşik olarak bağlı buldukları tepe yöneticiler hem de siyasi karar vericilerle daha yakın ve yoğun çalışma zemini hazırlanmalıdır. İkinci olarak, kariyer uzmanlık geleneğinde zaten varolan üstad-çırallık ilişkisi, koçluk ve mentorluk kavramları ışığında gözden geçirilebilir.

Son olarak, yetenek yönetimini hayata geçirmeyi hedefleyen örgütlerin, öncelikle örgütsel düzeyde kavram ve anlayış birliği ile yetenek yönetimine uygun örgüt iklimini oluşturmaları, yetenek yönetimi için bütünleşik bir sistemi hedeflemeleri ve insan kaynakları süreçlerini bu sistemi destekler şekilde yapılandırmaları gerektiği dikkate alınmalıdır (Polat, 2011; Stahl vd., 2011).

Bu çalışmada önerilen model, kavramsal bir çerçeveye dayanmaktadır. Dolayısıyla konunun farklı boyutları ile ele alındığı yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. İleriye yönelik çalışmalar için araştırmacılara şunlar önerilebilir:

- Devşirme sisteminin seçme ölçütleri ve eğitim müfredatı henüz bütünüyle açıklığa kavuşturulmuş değildir. Bu alanda tarihçilerin daha fazla orijinal arşiv belgesine ulaşmalarına ihtiyaç bulunmaktadır.

- Uluslararası örgütlerde farklı din, dil, kültür ve ırka mensup yetenekli insanların istidamı, aynı kurumda uyum içinde çalışmalarının sağlanmasında devşirme sisteminden yararlanma konusunda daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

- Osmanlı yönetim sisteminin, dönemsel olarak Batı'daki yönetim sistemleriyle karşılaştırılması, yönetim düşüncesi açısından ufuk açıcı olabilir. Osmanlı yönetim sistemi modern yaklaşımlarla yeniden ele alınabilir.

- Ortaylı (2014:103)'nın işaret ettiği gibi Harem, Saray'da Enderun'un dışı izdüşümüdür; eğitim ve terfi sistemi ve tamamen Enderun'a benzer şekilde yapılandırılmıştır. Harem'deki eğitim de terfi sistemi, insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla incelenebilir.

- Önerilen modelin uygulamada ne ölçüde karşılığı olduğu ampirik araştırma yapılarak ölçülebilir.

Kaynakça

Akkutay, Ü. (1984), *Enderun Mektebi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.

Alayoğlu, N. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı1, s. 68-97.

Alayoğlu, N. (2012), "Üstatlık: Kadim Bir Eğitim ve Kariyer Geliştirme Yöntemi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 2, Haziran, s.103-131.

Albayrak, S. O. (2016). *Kariyer Uzmanlık Sistemi*. Ankara: TODAİE.

Altunoğlu, A. E., Atay, H., ve Terlemez, B. (2015), "İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt 37, Sayı 1, s. 47-70.

Altuntuğ, N. (2008), "Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi

Sürdürebilme Yolları”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, s. 15-29.

Anwar, A., Nisa, Q. A., Khan, N. Z., ve Sana, A. (2014), “Talent Management: Strategic Priority of Organizations”, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 9, No:3, November, s. 1148-1154.

Argüden, Y. (2005), *Entellektüel Sermaye*, ARGE Danışmanlık Yayını, İstanbul.

Aslan, O. E. (2012). *Devlet Bürokrasisi ve Kamu Personel Rejimi*. Ankara: İmge.

Aslan, S., & Yılmaz, A. (2001). Tanzimat Döneminde Osmanlı Bürokratik Yapı ve Düşüncesi Değişimi. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 287-297.

Atlı, D. (2012), *Yetenek Yönetimi*, Crea Yayıncılık, İstanbul.

Aykaç, B. (1990). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 23(4), 59-98.

Baransel, A. (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Örgüt Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Baykal, İ. H. (1953), *Enderun Mektebi Tarihi*, İstanbul Fetih Derneği Yayınları, İstanbul.

Beheshtifar, M., ve Kamani-Fard, F.-B. (2013), “Talent Pool: A Main Factor to Success”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No:12, April, s. 307-315.

Bingöl, D. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Budak, G. (2008), “*Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Fakülteler Kitabevi Yayınları, İzmir.

Ceylan, N. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

CIPD. (2007), *Talent: Strategy, Management, Measurement*, CIPD, London.

Collings, D. G., ve Mellahi, K. (2009), “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, *Human Resource Management Review*, No:19, s. 304–313.

Çalık, T., ve Ereş, F. (2006), *Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

D’Annunzio-Green, N. (2008), “Managing the Talent Management Pipeline”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No:7, s. 807-819.

Demircioğlu, H. (2010), “*Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s. 145-166.

- Dündar, G. (2013), “Kariyer Geliştirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Uyargil, C., vd., İstanbul, Beta Yayınları, s. 268-299.
- Ergin, O. (1977), *Türk Maarif Tarihi* (Cilt 1-2), Eser Matbaası Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, H. (2010), “Şehzade”, *DİA*, Türkiye Diyanet Vakfı İstanbul Yayınları, İstanbul, Cilt 38, s. 480-482.
- Farley, C. (2005), “HR’s Role in Talent Management and Driving Business Results”, *Wiley Periodicals*, Spring, s. 55-61.
- Farndale, E., Scullion, H., ve Sparrow, P. (2010), “The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management”, *Journal of World Business*, Vol. 45, No: 2, April, s.161–168.
- <http://careers.tescobank.com/page.cfm/content/benefits/>, Temmuz 19.07. 2015
- <http://istaj.com/turk-telekom-staj-basvurusu>, 20.11, 2016
- http://medya.turkcell.com.tr/genc-yeteneklere-turkcellden-kariyer-firsati-bulten_8952.html, 20.11. 2016
- http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantili_kariyer/uni-versite_ogrencileri/staj_programlari.page, 20.11. 2016
- Genç, M. (2013), *Devlet ve Ekonomi*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Gerçik, İ. Z. (2012), *Bir Yönetim Modeli: Süleymaniye*, Küre Yayınları, İstanbul.
- Günay, Ü. (2003). “XV. Yüzyıl Osmanlı Toplumunda Sosyo-Kültürel Yapı, Din ve Değişme”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 21-48.
- Heper, M. (1973a). Osmanlı-Türk Devletinde Bürokrasinin Siyasi Rolü, Kamu Yönetimi Kuramı Açısından Bazı Gözlemler. *Amme İdaresi Dergisi*, 6(2), 29-40.
- Heper, M. (1973b). *Moderleşme ve Bürokrasi*. Ankara: Sosyal Bilimler Derneği.
- Heper, M. (2015). *Türkiye’de Devlet Geleneği*. İstanbul: Doğu Batı Yayınları.
- Hughes, J. C., ve Rog, E. (2008), “Talent Management: A Strategy for Improving Employee”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No:7, s. 743 - 757.
- Iles, P., Chuai, X., ve Preece, D. (2010), “Talent Management And HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers”, *Journal of World Business*, Vol. 45, No: 2, April, s.179–189.
- İlsev, A. (2014). “İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ve değerlendirmesi”. *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde Ankara: Nobel Yayıncılık, (s. 175-205).
- İnalçık, H. (2009), *Devlet-i ‘Aliyye*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- İpşirli, M. (1995), «Enderun», *DİA*, Türkiye Diyanet Vakfı, İstanbul, Cilt 22, s. 185-187.

Işık, M. (2013), “Fıtrat Hadisi’nin Osmanlı’nın Devşirme Sisteminde Hayata Aksedişi”, *Turkish Studies – International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Cilt 8, Sayı 6, Spring, s. 309-332.

Kahya, E. (2003), “On Beşinci Yüzyılda Osmanlılarda Bilimsel Faaliyetlerin Kısa Bir Değerlendirilmesi”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, s. 11-19.

Kehinde, J. S. (2012), “Talent Management: Effect on Organizational Performance”, *Journal of Management Research*, Vol. 4, No: 2, April, s. 178-186.

Keskin, N. (2006). Türkiye’de Kamu Yönetimi Disiplininin ‘Köken’ Sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 1-28.

Kim, D. S., ve Sarı, Ö. (2013), “Osmanlı Devleti ile Choson Devleti’nde Geleneksel Yükseköğretimin Karşılaştırılması”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , Cilt 28, Sayı 3, s. 279-290.

<http://www.kocsistem.com.tr/tr/kariyer/ik-uygulamalarimiz/Sayfalar/ucretlendirme-sosyal-yardimlar-ve-yan-haklar.aspx#sthash.0tLLI1nw.dpuf>, 20.07.2015

Korkmaz, A. Ç., ve Keçecioglu, T. (2014), “Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve Örgüt Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, s. 155-171.

Köç, A. (2013), *Enderunlu Abdullatif*, Çamlıca Yayınları, İstanbul.

Lybyer, A. H. (1987), *Kanuni Sultan Süleyman Devrinde Osmanlı İmparatorluğu’nun Yönetimi* (S. Cılızoğlu, Çev.), Süreç Yayıncılık, İstanbul.

Manpower. (2014), “Talent Shortage Survey”, www.expersindia.com/pdf/2014_Talent_Shortage_Infographic_Final.pdf, 21.10. 2015.

Oladapo, V. (2014), “The Impact of Talent Management on Retention”, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. No: 3, s. 19-37.

Ortaylı, İ. (2014), *Osmanlı Sarayında Hayat*, Yitik Hazine Yayınları, İstanbul.

Ödemiş, İ. S. (2014), “Enderun Mektebi ve Demokratik Eğitim Modeli Perspektifinden Mesleki Eğitim: Teorik Bir Çözümleme”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, Ağustos, s. 65-75.

Özcan, A. (1994). “Devşirme”. DİA içinde, *DİA* (Cilt 9, s. 254-256). İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.

Özcan, A. (2016), “Çobandan Sadrazam Olur mu? Devşirme Sistemi ile Eevet!” *Derin Tarih Dergisi*, Sayı 49, Nisan, s. 39-42.

Özdemir, H. (2013), *Osmanlı Devleti’nde Bürokrasi*, ÖKM Yayınları, Konya.

Özdemir, S. (2008), *Osmanlı Devletinde Devşirme Sistemi*, Rağbet Yayınları, İstanbul.

Özgen, H., ve Yalçın, A. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel

Yayımları, Ankara.

Phillips, D. R., ve Roper, K. O. (2009), “A Framework for Talent Management in Real Estate”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No:1, s. 7-16.

Polat, S. (2011), “Yetenek Yönetimi», [www.aso.org.tr/b2b/ asobilgi/sayilar/dosyamayis-haziran2011.pd](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayis-haziran2011.pd), 03.12. 2015.

Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., ve Ali, T. (2015), “Talent Management As a Source of Competitive Advantage”, *Asian Economic and Social Society*, Vol. 5, No: 9, s. 208-214.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Wright, P. (2011), “Six Principles of Effective Global Talent Management”, <http://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/>, 19.11.2016.

Thunnissen, N., Boselie, P., ve Fruytier. (2013), “A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No: 9, s. 1744-1761.

Uçkun, C. G., Latif, H., ve Öztürk, Ö. F. (2013), “Örgütlerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması)”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Kasım-Aralık, s. 36-46.

Uyargil, C. (2013), *Performans Yönetim Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Yalçındağ, S. (1970). Kamu Yönetim Sisteminin Tarihsel Evrimi Üzerine Notlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 3(2), 20-57.

Yeniçeri, Ö., ve Çayan, D. (2011), “Örgütlerde Yetenek Yönetimi”, *Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. içinde, Ekin Yayınevi, İstanbul, s. 111-139.

Yüksel, H. (2014), “Bilgi Çağı ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde Örgütlerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt ve İşgören Merkezli Bir Değerlendirme”, *Social Sciences*, Vol. 9, No: 4, s. 70-90.