

## Geleceğin Belirsizliğinde Beşeri Sermayenin Önemi: Savunma Planlayıcılarına Öneriler

### The Importance of Human Capital in Uncertainty of the Future: Suggestions for Defense Planners

Oğuzhan ÜNLÜ\* - Memduh BEGENİRBAŞ\*\*

#### Öz

*Sürekli değişen dünya, bilgi donanımını artırmayı gerektirirken, sürdürülebilir performansa yönelik talepler, kurumları; yeni teknolojileri kullanma, kurumsal yapılarını uyarılama, iş yönetimlerini yeniden tasarılama, işgüçlerini yeniden konumlandırma ve iş süreçlerini iyileştirme yeteneklerini incelemeye ve yeniden değerlendirmeye zorlamaktadır. Geleceğin dış çevresi çok daha kırılgan, dengesiz ve daha az öngörülebilir bir hale gelmesi sebebiyle insan kaynağının önemi daha da değer kazanmaktadır. Örgütlerin etkin bir şekilde görev yapabilmeleri iş süreçlerinin ve yöntemlerin her seviyede liderler ile uyum içerisinde geliştirilerek kesintisiz ve sürekli devam eden bir beşeri sermaye programı oluşturmak ile mümkündür. Oluşturulan programla hem örgütler etkin bir şekilde görev yapacak hem de kendine güvenen, kendisinden beklenen sabır, azim ve dayanıklılığı sergileyen bir insan kaynağını elinde bulunduracaktır. Bu doğrultuda geleceğin belirsizliği ve rekabet ortamına dikkat çeken ABD Savunma Departmanı 2030 Yılı Personel ve Hazırlık Stratejisi de göz önünde bulundurularak Savunma Planlayıcılarına geleceğin öngörülemez koşullarında insan kaynağının sahip olması hedeflenen özelliklere yönelik Beşeri Sermaye Geliştirme Programı yol haritası oluşturulmuştur. Oluşturulan Beşeri Sermaye Geliştirme Programıyla; teknoloji öngörüsüne sahip, iyi eğitilmiş, dinamik ve sürekli öğrenen personelin, yüksek aidiyet duygusuyla doğru yerde, doğru zamanda ve her an harbe hazır olmasını hedeflenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Belirsiz Çevre, Stratejik İnsan Kaynağı, Beşeri Sermaye Geliştirme, Personel ve Hazırlık Stratejisi.

---

\* MSÜ Alparslan SAVBEN Doktora Öğrencisi, Dz.K.K.lığı, Ankara, Türkiye, ORCID: 0000-0001-8485-2558, e-posta: [oguzhanunlu69@gmail.com](mailto:oguzhanunlu69@gmail.com).

\*\* Doç. Dr., MSÜ Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Araştırmaları Bölüm Başkanlığı, Ankara, Türkiye, ORCID: 0000-0003-0917-0973, e-posta: [mbejenirbas@kho.edu.tr](mailto:mbejenirbas@kho.edu.tr).

Geliş Tarihi / Submitted: 09.06.2021

Kabul Tarihi / Accepted: 15.08.2021

### **Abstract**

*While the ever-changing world requires increasing the information equipment, the demands for sustainable performance, institutions; It forces them to examine and reevaluate their ability to use new technologies, adapt their organizational structures, redesign their business management, relocate their workforce and improve business processes. The importance of human resources is gaining more value as the external environment of the future becomes much more fragile, unstable and less predictable. Organizations can function effectively by developing an uninterrupted and continuous human capital program by developing business processes and methods in harmony with leaders at all levels. With the program created, organizations will both work effectively and have a human resource that is self-confident and exhibits the patience, determination and endurance expected of him. In this direction, the Human Capital Development Program roadmap was created for Defense Planners, which aims to have human resources in the unpredictable conditions of the future, taking into account the US Defense Department's Personnel and Preparedness Strategy for the Year 2030, which draws attention to the uncertainty and competitive environment of the future. With the Human Capital Development Program established; It is aimed to ensure that well-educated, dynamic and constantly learning personnel with a technology foresight are ready to fight at the right place, at the right time and at any time with a high sense of belonging.*

**Keywords:** *Uncertain Environment, Strategic Human Resources, Human Capital Development, Staffing and Readiness Strategy.*

### **Giriş**

Teknolojinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, üretilen büyük miktarda bilginin yönetimindeki zorluklar, küresel düzeyde yaşanan ekonomik krizler ve sağlık sorunlarıyla birlikte Uluslararası Sistem geçmişten çok daha kırılgan, dengesiz ve daha az öngörülebilir bir hale gelmiştir. Daha önce birbirinden uzak olarak bulunan/görülen güçler gelişen teknoloji ve yeni ortaya çıkan harekât ortamları nedeniyle birbiri ile sürekli etkileşim halinde olabilmektedir. Bu da ülkelerin ve silahlı kuvvetlerin "Sürekli Üstün Olma Çabası" içerisinde olmasına yol açmaktadır. Ülkelerin, toplumların ve insanların giderek daha da birbirine bağlı hale geldiği ve belirsizliklerle birlikte karmaşıklıklarında arttığı dünyamızda geleceğimizi korumak, "Sürekli Hazır" olmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda Silahlı Kuvvetlerde ve Savunma Sektöründe görevlerini yerine getirmek için; yüksek performanslı, adanmış ve farklı yeteneklere sahip doğru insanları temin etmek, yetiştirmek, kazanımlarına uygun olarak istihdam etmek, yönetmek ve yüksek aidiyet duygusu kazandırarak elinde tutmak zorundadır. Geleceğin belirsizliği altında Silahlı Kuvvetlerde/Savunma Sektöründe

stratejik insan kaynağının önemi ve beşeri sermaye, her geçen gün önemini arttırarak çarpan olarak karşımıza çıkmakla birlikte bunun gelişimine ve gelecekte üstünlük kurmak adına atılacak adımlara yönelik gelişim/iyileştirme yol haritası ortaya konmamıştır. Beşeri sermayenin gelişimi için uzun vadeli bir yol haritasının olmayışı “Teknoloji öngörüsüne sahip, iyi eğitilmiş, dinamik ve sürekli öğrenen personelin, doğru yerde, doğru zamanda ve her an harbe hazır olmasını sağlama” parolasından adım adım uzaklaşılması anlamına gelmektedir.

Bu nedenle çalışmada geleceğin belirsiz çevresi hakkında bilgiler verilecek ve Savunma Yönetiminde stratejik insan kaynağının önemi ve beşeri sermayeden bahsedilecektir. Bu kapsamda stratejik savunmada öncü ülkelerden olan ABD'nin Savunma Departmanı tarafından yayınlanan 2030 yılı personel ve hazırlık stratejisi göz önünde bulundurularak geleceğin belirsiz ortamında personel ve hazırlık konularında nasıl stratejiler uygulayacağına dikkat çekilmek suretiyle savunma planlayıcılara Beşeri Sermaye Geliştirme Programı konusunda dikkat edilmesi gereken hususlar ile bazı önerilerde bulunulacaktır. Savunma planlayıcılarına önerilen Beşeri Sermaye Geliştirme Programıyla; teknoloji öngörüsüne sahip, iyi eğitilmiş, dinamik ve sürekli öğrenen personelin, yüksek aidiyet duygusuyla doğru yerde, doğru zamanda ve her an harbe hazır olması amaçlanmaktadır. Oluşturulan programın, milli savunmanın temelini teşkil eden bireyin çalışkanlık, yeterlilik ve aidiyet (bütünlük) standartlarını güvence altına alarak, sürekli değişen belirsiz bir ortamda geleceğin milli savunma mekanizmasını oluşturacak bir sürecin elde edilmesinde savunma planlamacılarına katkı sağlarken aynı zamanda her yönetim faaliyetinin en önemli kaynağı olan beşeri sermayenin uzun vadeli öngörülmesinde ve insan gücü planlaması kapsamındaki karar verme sürecinde yol gösterici nitelikte olabileceği değerlendirilmektedir.

### **1. Geleceğin Belirsizliğinde Savunma Planlaması**

Teknolojide meydana gelen hızlı ilerleme ve değişimler hayatın her alanını etkilediği gibi çevreyi ve rekabet ortamını da etkilemektedir. Bu hızlı değişim ve gelişmeler belirsizliği de beraberinde getirmekte ve bu belirsizlik savunma planlamaları başta olmak üzere insanoğlunun aklına gelebilecek her konuda belirleyici bir rol oynamaktadır.

Savaşın sadece silah ve askerî güce sahip olmanın ötesinde, kendi içinde değişken ve sürekli dönüşen yapısı, ulusların savunma planlamacıları

için de büyük bir belirsizlik ve karmaşa yaratmaktadır.<sup>1</sup> Belirsizliğin her konuda belirleyici olması, kuşatan ve saran yapısından kaynaklanır. Dışarıya çıkarken üzerimize yağmurluk alıp almayacağımızdan, çalıştığımız şirketin kapanıp kapanmayacağına kadar hayatımızın her alanında karşılaştığımız<sup>1</sup> belirsizlikler, güven içinde yanıtlayamadığımız<sup>3</sup> sorulardır ve bu yönüyle de “önümüzdeki on yıl boyunca güvenlik çevresini şekillendiren yegâne konu”<sup>4</sup> olarak önemini korumayı sürdürecektir. Bazı araştırmacılar belirsizliği, planlamacıların belirli hareketlerin sonuçlarını kestirebilmedeki yetenek ve beceri eksikliğine bağlarken,<sup>5</sup> planlama sürecinde karşılaşılan belirsizliğin temelde, artan rekabet ortamında giderek dinamikleşen ve belirsizleşen çevreden kaynaklandığı görüşünü savunanlar da vardır.<sup>6</sup> Belirsizliği, planlama masasındaki hayalete benzeten görüşe göre<sup>7</sup> Soğuk Savaş’ın sona ermesi ile birlikte dozajı giderek artan belirsizlik düzeyi, etkili savunma planlamanın önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Soğuk Savaş süresince, düşmanın kim olabileceği ve buna bağlı olarak nasıl planlar yapılabileceği belirli iken, içinde bulunduğumuz belirsizlik çağında bu öngörülemezdir. Kısaca dünya değişmektedir ancak değişimin yönü belirsizdir.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Tolga Öz, “Savunma Harcamaları”, Ebru Caymaz ve Fahri Erenel, (ed.), *Savunma Kaynaklarının Planlanması ve Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2021, 264.

<sup>1</sup> Marris Petter, *The Politics of Uncertainty: Attachment in Private and Public Life*. Routledge London, 1996, p. 9.

<sup>3</sup> Ruth B. Marom, Shlomith Dekel vd, *An Elementary Approach to Thinking Under Uncertainty*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. Abingdon, 1985, p. 5.

<sup>4</sup> Hill, R. “The Changing Security Environment”, <http://www.minister.defence.gov.au/HillSpeechtpl.cfm?CurrentID=3461> (Erişim tarihi: 24 January 2014).

<sup>5</sup> Lelebici Hüseyin and Salancık R. Gerald, “Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks”. *Administration Science Quarterly*, 1981 No. 26, 578-598, p.584.

<sup>6</sup> Morrison, J. ve T. Mecca. *Managing Uncertainty: Environmental Analysis / Forecasting in Academic Planning*. İçinde J.Smart (Ed.) *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon Press, 1989, p. 3.

<sup>7</sup> Ochmanek, D. ve S.Hosmer. *The Context for Defense Planning: The Environment, Strategy, and Missions*. İçinde Z. Khalilzad ve D. Ochmanek (Eds.) *Strategic Appraisal 1997: Strategy and Defense Planning for the 21st Century*. California: RAND Publications, 1997, 35-68, p. 35.

<sup>7</sup> Godet M. and Roubelat F., “Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios”. *Long Range Planning*, 1996 Vol. 29, No. 2, 164-171, p. 168.

Bu belirsizlik, örgütlerin çevreye uyum sağlayarak ayakta durabilmesi için birtakım tedbirler geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla örgütler çevresel koşullara göre kendilerini sürekli yenilemek ve yarını planlamak zorundadır.<sup>9</sup> Örgütler ve kurumlar değişime cevap vermede kendilerini yeniden yapılandırmazlarsa, belirsiz çevrede değişen rekabet yarışına uyum sağlayamazlar ve başarısız olurlar.<sup>10</sup> Örgüt ve kurumlar geleceğin belirsizliğinde sadece sürekliliklerini sürdürme amacı içinde olmamalı geleceğin risk ve tehditlerine karşı her zaman hazırlıklı olmalıdır. Çoğu kurumun ve örgütün çevresel değişime karşılık vermede deneyim ve öngörüsü yeterli değildir.<sup>11</sup> Bu gibi kurum ve örgütler temel işlem paradigmalarında değişimi engelleme davranışında bulunurlar.<sup>12</sup> Bu gibi kurum ve örgütler hızlı değişen belirsiz çevrede ayakta kalmakta zorlanır ve yetenekleri sınırlı olduğu için uyum sağlamakta zorluk çekerler. Hızlı değişim ve belirsizlik altında, çevresel değişim ve ihtiyaçları tahmin etmek ve anlamak için çevresel faktörler hakkında yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Örgüt ve kurumlar belirsiz çevrede etkin olmak için rekabet avantajını elinde bulundurmalı, üstünlüklerini korumalıdır. Sürdürülebilir rekabet ve güçlü bir konumlanma için örgüt ve kurumlar, her geçen gün daha da önemli hale gelen stratejik yönetime odaklanmaya başlamaktadır. Örgütlerin ve kurumların, çevrelerinde meydana gelen gelişmeler ve belirsizlikler karşısında kendini çevreyle uyumlaştırmak ve risk faktörlerini en aza indirmek için belli dönemleri kapsayan stratejileri belirlemesi gerekmektedir.<sup>13,14</sup> Belirlenen

---

<sup>9</sup> Nartgün, Ğ. S., “Öğrenen Örgütlerde Strateji ve Planlama”, *Öğrenen Örgütler*, (Editörler: K. Demir ve C. Elma), Ankara: Sandal Yayınları, 2004, s.161-190, s. 165.

<sup>10</sup> KJ Euske, M.J. Lebas vd., “Performance Management in a International Setting” *Management Accounting Research*, 1993 Vol: 4, 275-299, p. 284.

<sup>11</sup> Miller, D. , “The Architecture of Slimlicity”, *Academy of Management Review*, 1993 Vol: 8, 10:6, 131-145, p. 141.

<sup>12</sup> Levinthal A. Daniel, “Organizational Adaptation and Environmental Selection Interrelated Procces of Change”, *Organization Science*, 1991 Vol: 2, 140-145, p. 142.

<sup>13</sup> Arabacı İ. Bakır and Şener Gönül, “Üniversitelerin Misyön İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2014, 22(2), 701-716, s. 714.

<sup>14</sup> Arabacı İ. Bakır, “Stratejik Planlamada Amaç, Misyön, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Malatya MLO Örneği)”, *A.Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 2(3), 85-98, s. 94.

bu stratejilerin amacı savunma yönetiminin de temel gayesi olan savunma eylemini gerçekleştirmektir.<sup>15</sup>

Belirsizliklerin hâkim olduğu günümüzde savunma planlaması; ülkelerin savunma politikalarının belirlenmesi, uluslararası veya ulusal düzeydeki askerî mevcudiyet aracılığıyla belirlenen hedeflere ulaşılması, savunma kaynaklarının dağıtımı ve ülke yapısı içindeki iş birliği sisteminin geliştirilmesidir.<sup>16</sup> Bu süreç içerisinde politik durum, risk analizi ve değerlendirmeleri ile savunmaya ayrılacak kaynakların dengelenmesi sonucunda ulusal savunma ve Silahlı Kuvvetler için gerçekleştirilebilecek en uygun kuvvet yapısı ile bu kuvvetin kullanım esasları belirlenmektedir. Shekhawat<sup>16</sup> savunma planlamasını, ülkeyi etki altına alan küresel ve çevresel faktörler çerçevesinde, ülkenin tüm kademelerini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konuların alt kümesi ve bileşeni olarak görmektedir. NATO planlama sürecini irdeleyen Pfeiffer,<sup>18</sup> savunma planlamasını, gerekli becerileri sağlayacak politik ve askerî süreç olarak ifade etmektedir. Geleceğin belirsizliği altında savunma planlamasına yapılan tanımlar çerçevesinde risk ve tehdidin “kim/kimler” olacağı ve “nereden” harekete geçeceğinden ziyade “nasıl ve hangi boyutta” davranacağı sorularına bulunacak cevabın önemi artmaktadır çünkü bu cevap, aynı zamanda, tehdidi karşılamak için gerekli yetenek ve planlamaları da işaret edecektir. Basit şekliyle “belirsizlik atında önünü görememe” olarak kavramsallaştırılan bu durum, özellikle hedefe kıt kaynaklarla ulaşmanın gerektiği alanlarda önemini daha da artırmaktadır. Öyleyse “Geleceğin belirsizlik ortamında savunma planlama süreçleri nasıl işleyecektir? Savunma planlamacıları, belirsizlikle mücadele için hangi yöntemleri benimsemekte ve uygulamaktadır?” sorularından ziyade “Savunma

---

<sup>15</sup> Öz, Tolga ve Çalışkanlar M.Turgut, “Paralı Askerlerden Özel Askerî Şirketlere Savunma Yönetimi Teknolojileri Uygulamaları”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi* 2020, C. 16., S. 34, 309-339, s. 331.

<sup>16</sup> Maior C.George and Matei Milhaela, “Bridging the Gap in Civil-Military Relations in Southeastern Europe: Romania’s Defense-Planning Case”. *Mediterranean Quarterly*, 2003 Vol. 14, No. 2, 60-61, p. 61.

<sup>16</sup> Shekhawat V.S., “Challenges in Defence Planning”. *Strategic Analysis*, 2006 Vol. 30, No. 4, Oct-Dec , 689-707, p. 700.

<sup>18</sup> Pfeiffer Holger, “Defence and Force Planning in Historical Perspective: NATO as a Case Study”, *Baltic Security&Defense Review*, 2008 Cilt 10, 139-151, p. 139.

planlamacıları hangi yöntem ve yol haritalarını gelecekte benimseyecek ve uygulamak zorunda kalacaklardır?” sorularına cevap aranmalıdır.

Ülkeler egemenliklerini sürdürmek ve bağımsızlıklarını güvence altına almak için her daim hazır olmalı ve planlar üretmelidir.<sup>19</sup> Bu kapsamda ülkelerin savunma planlamalarına; politikaların belirlenmesi, savunma kaynaklarının dağıtımı, kuruluşlar arasındaki koordinasyonun sağlanması, belirli mekanizmalar aracılığıyla hedefe ulaşılması gibi birçok faktör etki etmektedir. Etki eden bu faktörlerden “stratejik odaklanmayı” en çok gerektiren unsur ise tüm stratejik süreçlerin girdisi konumunda olan ve savunma planlamacılarını da içinde barındıran insan kaynağıdır. Milli savunmanın en değerli ve en önemli kaynağı personelidir ve personelinin sahip olduğu yetenek, tecrübe, bilgi ve birikimden oluşan sermayesi; alanında uzman ve strateji üretebilen asker kişilerin ve asker mesleğinden ayrılmış akademik veya benzeri alanlarda savunmaya katkı sağlayan, planlama adına yön çizen kişilerin yani savunma planlamacılarının öncelik vermesi gereken konuların başında gelmektedir.

## 2. Stratejik İnsan Kaynağının Önemi ve Beşeri Sermaye

1980’li yıllara kadar maliyet unsuru olarak görülen insan kaynağı, globalleşme, rekabet, gelişen teknoloji ve değişen yönetim modelleriyle stratejik değer elde etmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin elde ettiği bu değer arkasında organizasyon performansına yaptığı katkının ve örgüte sağladığı rekabet avantajının olduğunu ifade edebiliriz. İnsan kaynaklarının stratejik etki ve değeri, insan kaynakları uygulamalarının etkinlik konusunda örgüt/kurum performansında çok önemli olduğunu belirtmektedir.<sup>20</sup> Bahse konu husus, örgütün toplam performansının diğer değişkenlerden ziyade “insan kaynakları” uygulamalarının tesirinde olduğuna dikkat çekmektedir.

Miller insan kaynakları yönetiminin stratejik özelliğini, organizasyonun rekabet avantajı sağlanmasına yönelik tasarlanan “örgütsel stratejilerin” uygulanmasına yönelik kararlarla bağlantılı olduğunu

---

<sup>19</sup> Aygün Salih ve Öz Tolga “The Effects of Defence Expenditures on Growth: The Case of Turkey”. *Journal of Defense Resources Management* 2020,11 (2 (21)), 5-23, p. 14.

<sup>20</sup> Orlando C. Richard and Nancy Johnson, “Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 2001 12(2), 299-310, p. 304.

belirtmektedir.<sup>21</sup> Stratejik olarak ifade edilen insan kaynakları yönetimini Huselid ve arkadaşları,<sup>22</sup> kurum amaç ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayan, beşeri sermayeyi istihdam eden, politika ve hal tarzlarının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi olarak belirtmişlerdir. Bahse konu açıklamalar ışığında örgütsel/kurumsal açıdan stratejik bir nitelik taşıyan insan kaynaklarını; organizasyon performansının artırılması ve rekabet avantajının sağlanması hedefinde, örgütün stratejik hedefleriyle bağlantılı, temin, eğitim, geliştirme, motivasyon ve aidiyet duygusu gibi birbiriyle doğrudan ilişkili tamamlayıcı uygulama ve hal tarzlarının hayata geçirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

Gelişen teknoloji ve belirsizliğin artması, bilgi toplumunun temel özelliklerinin oluşmasına, bununla ilişkili olarak beşeri sermayenin öneminin kavranmasına yardımcı olmuştur. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte; ekonomik yapıda ciddi bir dönüşüm gerçekleşmiş, yeniliklerin kaynağı araştırma ve geliştirme programları olmuş, toplam hasılda ve istihdam açısından bilginin önemi çok daha belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu süre zarfında eğitim her boyutuyla önem kazanarak yükselen yeni sınıflar meydana gelmiş ve bilişim teknolojisi en üst seviyede gelişim göstermiştir.<sup>23</sup> Beşeri sermayenin önemi ve stratejik olarak rekabet aracı olarak kullanılması birçok çalışmada işlenmiş ve araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır.

Kibritçiöglü, beşeri sermayenin işgücünün vasfının veya niteliğinin özellikle okullardaki ve işyerlerindeki eğitimler sayesinde geliştirildikçe artacağını ve bu sayede ülkenin beşeri sermayesinde (human capital) de bir artış olacağını belirtmiştir.<sup>24</sup> Şimşek, beşeri sermayeyi işgücü tarafından sahip olunan bilgi ve becerilerin toplamı olarak tanımlamıştır.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Irene K.H. Chew and Chong Peifen “Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision”, *International Journal of Human Resource Management*, 1999 10:6, pp. 1031-1045, p. 1039.

<sup>22</sup> Mark A. Huselid, Susa E. Jackson vd, “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *The Academy of Management Journal*, 1997 Vol. 40, No: 1, 171-188, s. 179.

<sup>23</sup> Bozkurt Veysel, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 30.

<sup>24</sup> Kibritçiöglü A., “İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri”, *Ank. Ü. SBF Dergisi*, 1998 Cilt: 53, No: 1-4, 207-230, s. 222.

<sup>25</sup> Şimşek Muammer, *Beşeri Sermaye ve Beyin Göçü Kapsamında Türkiye*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006, s. 24-25.



Sürdürülebilir iktisadi büyümenin temel dinamiklerinden biri olan beşeri sermaye, her fertte herhangi bir karakteristik dozda cisimleşmiş, maddi olmayan üretim yeteneği ya da işgücünün sahip olduğu bilgi ve beceri donanımını ifade etmektedir. Schultz'a göre ise beşeri sermaye kavramı bir toplumun insan gücü yetiştirmek için yatırımlarını meydana getirerek, o halkın elinde bulundurduğu faydalı bilgi, tecrübe ve yeteneklerin stoku olarak tanımlanmıştır.<sup>26</sup> Topluma yapılan yatırımları; eğitim, yüksek eğitim, mesleki ve teknik formasyon kazanımı, okullaşma oranı, göç, çevrenin korunması ve geliştirilmesi, sağlık hizmetleri planlı kentleşme ve iktisadi bilgi olarak sıralanmış, bahse konu yatırımları gelirin kişisel dağılımı, becerikli kişilerin uluslararası hareketliliği, uluslararası ticaret, eğitim hizmetlerinde kaynak dağılımı, ayrımcılığın okul performansındaki motivasyona olan etkisi, üretim fonksiyonu altında eğitilmiş işgücü ve aile planlamasına kadar genişletilebileceğini belirtmiştir.<sup>27</sup> Modern güvenlik toplumlarında eğitimin ve eğitim yöntemlerinin geliştirilerek sürdürülmesi kaçınılmazdır.<sup>28</sup>

Gelişmekte olan ülkelerin milli savunmada yeterlilik ve kabiliyetleri arttırmak için sahip oldukları beşeri sermayenin kalitesine ve söz konusu bu insan sermayesinin özelliklerinin her anlamda geliştirilebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda üzerinde önemle durulması gereken olgu ülkenin geleceği için beşeri sermayedir. Geleceğin yarışında olabilmek, rakiplere üstünlük sağlamak adına beşeri sermaye için şimdiden her türlü stratejik adımların atılmasına odaklanmak gerekmekte ve bu konuda her türlü adımın atılarak nüfus gücünün eğitilmiş, yetişmiş ve her alanda olduğu gibi savunma alanında da katma değer hatta çarpan etkisi yaratmasına olanak tanınmalıdır.

Ülkenin bekası ve milli savunmanın önemini de hesaba katarak beşeri sermaye kavramının detaylı tanımını yapacak olursak beşeri sermaye; üretim kalemlerinin verimli kullanılmasına imkân tanıyan, çalışabilir işgücünün kalifiyesini ve niceliğini arttıran, mesleki donanım

---

<sup>26</sup> Schultz, Theodore, W., "Education and Economic Growth: Return to Education", *Readings in the Economics of Education*, UNESCO, France 1968, 277-292, p. 291.

<sup>27</sup> Schultz Theodore W., *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York, 1971, p. 27.

<sup>28</sup> Pehlivan Oğuzhan ve Öz Tolga "Askerî Karar Verme Sürecinin Taktik ve Operatif Seviyede Etkinliği ve Eğitim İhtiyacı". *Güvenlik Stratejileri Dergisi* 2020, 16 (36), 947-975, s. 965.

ve nicelik özelliklerini geliştirici bilgi, beceri, görgü ve deneyimlerin milli ve moral değerleri ile birlikte ülkeye ve milli savunmaya kazandırıldığı, sosyal ilişkilerin bir araya gelmesinden türeyen değerler bütünüdür.

Milli savunma ve dolayısıyla savunma planlayıcıları için beşeri sermayenin önemi yüklenilen misyon ve vizyona bağlı olarak kâr amacı güden organizasyonlara göre çok daha hayati bir değere sahiptir. Çünkü teknolojideki gelişmeleri stratejik bir bakış açısıyla takip ederek geleceğin nitelikli iş gücüne (sivil, asker) sahip olacak şekilde planlama yapabilmek, personelin doğru işleri yapmasını sağlamak ve elde edilen sonuçları takip edip alınan dersleri uygulayarak kurumsal verimliliği artırmak beşeri sermayenin bilincinde olmak ile mümkündür.

Ülkeler arası rekabet çağında, uyum ve eşgüdüm içinde düşünen, tek vücut halinde koordinasyonu sağlayan bir milli güvenlik mekanizmasının oluşturulması, insan kaynağının oluşturulacak bir beşeri sermaye programı dâhilinde stratejik nitelik kazanması ile gerçekleşecektir.

Beşeri sermaye, savunma ve güvenlik perspektifinde hayati önem taşımaktadır. Savunma planlamacılarının beşeri sermayenin bilincinde olması ve geliştirilmesinde öncü olmaları ile ülkenin ulusal güvenliğine ve dış politika hedeflerinin en üst seviyede desteklenmesine katkı sağlayacak, milli güce dayalı, sahip olduğu teknolojiyi etkinlikle kullanan, milli teknolojinin geliştirilmesine ışık tutan, yetenek hedeflerini destekleyebilecek nitelik ve nicelikte iyi eğitilmiş, güvenilir, etkili, dinamik ve sürekli öğrenen bir personel gücüne sahip olunacaktır.

### **3. ABD Savunma Departmanı 2030 Yılı Personel ve Hazırlık Stratejisinin İncelenmesi**

Stratejik insan kaynağı ve beşeri sermayenin öneminden yola çıkarak geleceğin belirsizliğinde doğrudan ve dolaylı rol oynayan ABD'nin milli savunmada personel ve geleceğe hazırlık konularını nasıl ele aldıklarına dikkat çekmek üzere 2030 yılı personel ve hazırlık stratejisi incelenmiştir. Bu inceleme neticesindeki değerlendirmeler sonucunda milli savunmamızın üstünlüğünü korumasına yönelik olarak savunma planlayıcıları için bazı önemli hususlara vurgu yapılarak önerilerde bulunulacaktır.

ABD Savunma Departmanı 2030 Yılı Personel ve Hazırlık Stratejisinde; 2030 yılı stratejik ortamının bazı açılardan Soğuk Savaş dönemine benzeyeceği, ancak karmaşık küresel politik, ekonomik ve

sosyal eğilimler nedeniyle güvenlik ve sosyal ortamın belirgin bir şekilde farklı olacağı öngörülmektedir.

Önümüzdeki dönemde, gelişmiş yeteneklere sahip sadece bir muhasım yerine Çin ve Rusya gibi iki güçlü rakibin yanında, Kuzey Kore, İran ve radikal örgütlerin tehdit oluşturacağı ve asimetrik harpten yüksek yoğunluklu çatışmaya dönüşen bir harekât ortamına doğru gidildiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, ABD'nin birlikte hareket etmeye başlayan, askerî ve teknolojik üstünlük elde ederken uluslararası düzeni istikrarsızlaştırmak için çatışma eşliğinin altında artan şekilde faaliyet gösteren rakiplere karşı yeni bir “Büyük Güç Mücadelesine” girilebileceği belirtilmektedir.

Bu kapsamda personel ve hazırlık stratejisinde 2030 yılına dair;

- Muhasımların, ABD'nin avantajlarını sekteye uğratmak, uluslararası normları aşındırmak ve ABD'nin küresel liderliğini zayıflatmak için gayret göstermeye devam edeceği,
- İlave tedbir alınmadığı takdirde, Savunma Departmanının yetenek üstünlüğünün azalacağı,
- Küresel teknolojinin hızla gelişmeye devam edeceği,
- Savunma Departmanının güvenlik faaliyetlerine yönelik küresel talebin (uluslararası kuruluşlar, ittifaklar, müttefikler ve ortaklık ülkeleri tarafından ihtiyaç duyulacak ABD Silahlı Kuvvetleri'nin desteği) 2030'a kadar devam edeceği,
- ABD savunma bütçesinin aşırı olmayacağı ve hatta küçültülmesine yönelik baskıya maruz kalacağı,
- ABD Silahlı Kuvvetlerinin tamamen gönüllülerden müteşekkil bir güç olarak kalacağı,
- Savunma Departmanının, ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip **insan gücü için sivil piyasalarla artan oranda bir rekabet ile karşılaşacağına** yönelik varsayımlar ve sınırlandırmalar ortaya konulmaktadır.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> “U.S Department of Defense, Personnel and Readiness Strategy for 2030”, <https://prhome.defense.gov/> (Erişim Tarihi: 23.01.2021).

Askerî üstünlüğü ne doğuştan gelen ne de garanti edilmiş bir hak olarak görmemek gerektiği belirtilen stratejide; ABD'nin küresel boyutta askerî gücünü yeniden kanıtlaması için “Vizyoner bir liderlik ve en üst düzey teknolojik yetenekler”le birlikte, “Yenilikçilik (*innovative*), veriye dayalı (*data-driven*) ve sonuç odaklı (*result oriented*) bir silahlı kuvvetler kültürü” yaratmanın gerekli olduğu, bu hedefin de dijital modernizasyon marifetiyle yeni neslin bu alandaki becerilerini kullanarak veri hâkimiyetini sağlamaktan geçtiği vurgulanmaktadır. Veri Hâkimiyeti sayesinde, stratejik olarak hazır, küresel geçerliliği olan ve esnek yapıda sürdürülebilir bir Savunma Departmanı yapısına (Silahlı Kuvvetler) sahip olma vizyonu belirlenirken, bilgi çağı için silahlı kuvvetlerin ihtiyaç duyduğu dijital veri işleme yeteneğine sahip personel temininde özel sektör ile rekabet etmek zorunda kalınacağı da öngörülmektedir.

Stratejide, “karşılaşılan tehditlerin net bir şekilde değerlendirilmesi, savaşın değişen karakterinin kabulü ve Savunma Departmanının yönetim şeklinin dönüşümü” vizyonu ile;

- Başarının anahtarının “**veri hâkimiyeti**” olduğu, bunun da uygun şekilde **eğitim ve öğretim almış personel ile sağlanabileceği**,

- Kaynaklarını uygun zamanda stratejik sonuçlar verebilecek muharebe gücüne dönüştürebilen ve **stratejik olarak hazır güce** ihtiyaç olduğu,

- Üst düzey liderlerin; **bilgiye dayalı, stratejik kararlar almak ve risk değerlendirmesi yapmak amacıyla** hazırlık etkenlerini gerçek zamanlı veriler ve tahmine dayalı analitik yöntemler ile değerlendirebilme yeteneğine sahip olmaları gerektiği,

- İttifak ve ortaklıkların daha da önem kazanacağı ve silahlı kuvvetlerin **küresel düzeyde geçerliliğini korumak** amacıyla stratejik olarak öngörülebilir ancak operasyonel olarak tahmin edilemeyecek şekilde güç aktarımı/uygulaması yeteneklerini sergileyerek muhasımı caydırıcı, müttefik ve ortaklara güven verici bir nitelikte olmasına ihtiyaç duyulduğu,

- Bir liderin ilk sorumluluğunun kurumdaki sürekliliği sağlamak için yeni liderler yaratmak olduğu, **esnek olarak sürdürülebilir** bir silahlı kuvvetlere sahip olmak ve onu geliştirebilmek için, **uygun nitelikteki personeli temin etmek** ve **sistemde tutmak** gerektiği ve bunun ancak personelin beklentilerini karşılayan **iyi bir yetenek yönetimi** ile sağlanabileceği vurgulanmaktadır.

## TEMEL ADIMLAR



Şekil 1. Personel ve Hazırlık Stratejisinin Temel Adımları<sup>30</sup>

Personel ve Hazırlık Stratejisi Temel Adımları Şekil 1’de gösterilmiş olup **plan adımı**nda; başarının anahtarının “veri hâkimiyeti” olduğu, bunda uygun nitelikte eğitim ve öğretim almış personelin temin ederek yüksek aidiyet duygusu ile sistemde tutulması ile mümkün olacağı değerlendirilmektedir. **Dönüşüm adımı**nda; endüstri çağının insan kaynakları yönetimi uygulamalarının terk edilerek bilgi çağına uygun kapsamlı bir yetenek yönetimine geçilmesi, personelin ve silahlı kuvvetlerin sahip olduğu yetenekleri karmaşık küresel stratejik ortamda tüm hareket alanlarına entegre edebilecek bilişsel kapasiteye sahip olmasının sağlanması, tüm silahlı kuvvetler personelinin kendisini güvende hissedeceği, kariyerlerinde başarılı olmak için eşit fırsatların sağlandığı, kendisi ve ailesinin askerî sağlık hizmetleri dâhil sosyal olarak desteklendiği politika ve programa sahip bir güç oluşturulması olarak belirlenmiştir. Savunma planlayıcıları plan ve dönüşüm adımını başarıyla uyguladığı takdirde stratejik insan kaynağını kurum vizyonuna kanalize edebilecek ve bahse konu strateji başarı ile uygulanacaktır. İlk iki adımın başarı ile uygulanmasıyla **hedef adımı**nda; stratejik üstünlüğü sürdüren, yenilikçilik anlayışıyla kazanmak için avantajlı ve üstün olunan yerde ve durumda rakiplere meydan okumanın yollarını bulan, bu kapsamda değişime liderlik ederek organizasyon içinde yapılan her şeyi yeniden inceleyen bir milli savunma teşkilatı öngörülmüştür.

<sup>30</sup> U.S Department of Defense, *a.g.e.*, p. 12-17.

ABD Savunma Departmanı 2030 Yılı Personel ve Hazırlık Stratejisinde, Savunma Departmanının yönetim şeklinin dönüşümü hedefiyle personel ve hazırlık stratejisi geliştirilmiş, geliştirilen stratejiye yönelik; hazır personel, veri hâkimiyeti (*data dominance*), hazırlık zekâsı, zamana uygun yetenek yönetimi ile dayanıklı ve uyum sağlayan kuvvet bileşenleri oluşturulmuştur. Söz konusu stratejinin bileşenleri Şekil 2'de belirtilmiş olup her bir unsur kısaca aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 2. ABD Savunma Departmanı 2030 Yılı Strateji Bileşenleri<sup>31</sup>

- **Veriye Hâkimiyet (*Data Dominance*):** Personel ve Harbe Hazırlık verileri, sistemleri ve karar süreçlerinin gerçek zamanlı takibi ve hızlı karar almayı sağlayabilmesi için gelişmiş bilgi teknolojisi altyapısı ile veri yönetimi ve iş süreçlerine ilave olarak dijital beceriye sahip personel temin edilmelidir.
- **Gerçek Zamanlı ve Öngörüye Dayalı Hazırlık Zekâsı:** Stratejik savaş ve politika kararları almak için anlamlı analizler sağlayan araçlar ile bütünleşik, tutarlı veri kaynakları aracılığıyla komuta katına ve muharıplere gerçek zamanlı değerlendirmeler ve öngörü yeteneği sağlanmalıdır.

<sup>31</sup> *A.g.e.*, p. 11.

- **Uygun Eğitim ve Öğretim Almış, Küresel Ortama Hazır Personel:** Müttefik ve ortaklara güven verirken muhasımı caydırabilmek amacıyla tarih bilgisine sahip, yeni teknoloji ve teknikleri benimsemiş, savaş sanatı ve biliminde lider ve profesyonel bir güce sahip olunmalıdır.
- **Dayanıklılığı Yüksek ve Uyum Sağlayan Bir Kuvvet:** Personelin en zorlu koşullara göğüs gerecek dayanıklılığına sahip olması için güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı, birlik ruhu yaratılmalıdır.
- **Zamana Uygun Yetenek Yönetimi:** Muharebede zafere ulaşmak için personelin hayati unsur olmaya devam ettiği gerçeğinden hareketle, milli güvenlik hedeflerine ulaşmak için silahlı kuvvetlerin teknolojik açıdan gelişmiş, yüksek nitelikli asker ve sivil işgücünü temin etmek, geliştirmek ve istihdam etmek maksadıyla; dinamik, esnek ve yenilikçi bir yetenek yönetimi oluşturulması sağlanmalıdır.

ABD Savunma Departmanı 2030 yılı stratejisini bir bütün olarak değerlendirecek olursak; stratejik üstünlüğü sürdürmek, yenilikçi yöntemlerle rekabet edebilmek ve kazanmak için avantajlı ve üstün olunan yerde ve durumda rakiplere meydan okumanın yollarını bulmak, bu kapsamda değişime liderlik ederek organizasyon içinde yapılan her şeyi yeniden incelemenin gerektiği belirtilmektedir.

Yetenek yönetimi politikalarının, karmaşık küresel ortamda Kuvvet Komutanlıkları ile Müşterek Komutanlıkların ihtiyaçlarıyla uyumlu olması ve stratejik karar verebilen liderlerin yetiştirilmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir.

Değişen ihtiyaçlar, öncelikler ve gelişen teknoloji, yeni kuşakların özel sektör için önemini artırırken, silahlı kuvvetlerin geleneksel yapısının bu kuşaklar için cazip olmadığı ve bunun da teminde seçme inisiyatifinin işverenlerden çalışanlara geçmesine neden olduğu, bu nedenle Silahlı Kuvvetlerin ulusuna hizmet etmek isteyen, en son teknolojiyi kullanabilen insanlar için bir cazibe mekanizması geliştirilmesi gerektiği ve etkili liderliğin her zaman zaferin bir bileşeni olmaya devam ederken, teknolojiyi en iyi şekilde kavramış yetenekli personeli silahlı kuvvetler içerisinde dinamik olarak geliştirerek istihdam etmenin gelecekteki başarının temelini oluşturduğu belirtilmektedir.

#### 4. Savunma Planlamacılarına Yönelik Beşeri Sermaye Geliştirme Programı

Bilgi çağında zaferin, dijital zihniyetli bir kültüre, veri yönetimi stratejisine, bilgi teknolojisi altyapısına ve birbiriyle irtibatlı ve akılcı veri kaynakları olmadan elde edilemeyeceğinden yola çıkararak; ulusal çıkarları korumak amacıyla daima **harbe hazır** olunmalıdır.

Harbe hazırlık öncelikle mevcut sistemin analiz ve değerlendirilmesinden geçmektedir. Geleceğin yol haritası oluşturulurken şimdinin mevcut durumu ve eksiklikleri ortaya konulmalıdır. Mevcut durumda;

- Karar süreçlerinin gerçek zamanlı olmaması,
- Hızlı karar alma mekanizmalarının istenilen seviyede olmaması,
- Gelişmiş bilgi teknolojileri alt yapısının olmaması ve bunu oluşturacak yeterlilikteki insan kaynağının sistemde bulunmaması,
- Anlamlı analiz sağlayan araçlarla bütünleşik ve tutarlı veri kaynağının olmaması,
- Stratejik seviyelere hızlı ve doğru veri akışı sağlayan sistemin olmaması,
- Yeni teknoloji ve teknikler ile donanımlı personelin toplam insan kaynağı içinde düşük bir oranda bulunması, hususları karşımıza çıkmaktadır.

Mevcut durum göz önüne alındığında, savunma planlayıcıları olarak geleceğin belirsiz ortamında üstünlüğü elde edebilmek için personel ile bütünleşik ve ihtiyaçlara karşılık veren bir program oluşturulması amacıyla **Beşeri Sermaye Geliştirme Programı** olarak adlandırabileceğimiz bir program önerilmiştir. Önerilen program ile milli güvenliğe katkı sağlanması ve ülke amaç ve hedeflerinin desteklenmesi gayesiyle milli güce dayalı, sahip olduğu teknolojiyi etkinlikle kullanan, milli teknolojinin geliştirilmesine ışık tutan, yetenek hedeflerini destekleyebilecek yetkinlikte, nitelik ve nicelikte iyi eğitilmiş, güvenilir, etkili, dinamik ve sürekli öğrenen bir insan kaynağına sahip olunması hedeflenmektedir.

##### 4.1. Vizyon

Beşeri Sermaye Geliştirme Programı'nın vizyonu; "Teknoloji öngörüsüne sahip, iyi eğitilmiş, dinamik ve sürekli öğrenen personelin, doğru yerde, doğru zamanda ve her an harbe hazır olmasını sağlamaktır."



Milli savunmanın bu vizyona giden yolunu çizmek ve “birlikte çalışabilir yüksek Düzeyde harbe hazırlık” hedefini gerçekleştirmek için; Beşeri Sermaye Geliştirme Programı, faaliyet alanlarının “çıktılarıyla” uygulanacak kurumsal değişikliklerin yarattığı “sonuçlara” ulaşarak, amaçlanan “faydaların” elde edilmesini sağlamaya odaklanacaktır. Beşeri Sermaye açısından bu faaliyet alanları, milli savunmanın şimdi ve gelecekte yüksek düzeyde harbe hazır olması için ne yapması gerektiğine dair açık ve tutarlı bir plan sunmayı amaçlamaktadır.

Eğitim ve öğretim, harbe hazırlık ve birlikte çalışabilirlik için anahtar olmanı yanında, Beşeri Sermaye Geliştirme, eğitim ve öğretimden daha fazlasıdır. Personelin gereksinimlerine yönelik eğitim ve öğretim eksiklerini zamanında giderebilmek amacıyla, alınan dersler ve en iyi uygulamalar, eğitim öğretim plan ve programları ile sıkı bir şekilde bağlantılı olmalıdır. Beşeri Sermaye Programı, eğitim ve öğretimi kısa vadeli bir yatırım olarak dikkate alarak, buna bireylerin hem yeteneklerini (becerileri, bilgileri ve davranışları) hem de kapasitelerini (öz-liderlik, kendine güven, isteklilik, esneklik ve zihniyet) sürdürülebilir şekilde geliştirecek bir uzun vadeli gözden geçirme programı eklemektedir. Bu kapsamda; Beşeri Sermaye Geliştirme Programı ile aşağıdaki faydaların elde edilmesi öngörülmektedir:

- Personelin kariyer süreçlerini yeniden tasarlayarak kişinin eğitim seviyesini ve gelişimi arttırmak,
- Personelin gelişimiyle birlikte, iş tatmini, motivasyon, aidiyet duygusu ve göreve bağlılığını ve buna bağlı olarak milli savunmanın görev etkinliğini arttırmak,
- Bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm gibi pozitif değer yaratan özellikleri kazandırarak, stratejik kararlar alabilen öngörü yeteneği gelişmiş etkin liderler yetiştirmek
- Milli Savunma Üniversitesi, sınıf okulları, savunma planlamacıları ve savunma sanayi ile tüm personelin paylaşacağı ortak bir stratejik niyet geliştirmek ve bu sayede etkin, verimli, ulaşılabilir bir eğitim ve öğretim sistemi oluşturmak,
- Teknolojideki gelişmeleri stratejik bir bakış açısıyla takip ederek, geleceğin nitelikli iş gücüne (sivil, asker) sahip olacak şekilde planlama yapabilmek,

- Personelin doğru işleri yapmasını, kullandığı araçların etkin ve verimli çalışmasını sağlayarak üretkenliği artırmak ve elde edilen sonuçları takip edip alınan dersleri uygulayarak kurumsal verimliliği artırmak,
- Farklı yaş ve kuşaktan olan personelin dinamizmi ve farklı bakış açıları ile tecrübe ve bilgi birikimini aynı ortak amaç doğrultusuna yönlendirebilmek.

Sonuç olarak tasarlanan programın; personelin yeteneklerinin ve kapasitelerinin iyileştirilmesine yatırım yaparak, onları stratejik ve eleştirel düşünme yeteneğine sahip, üretken, yaratıcı, yenilikçi, aidiyet duygusu gelişmiş, fedakârca gelecekteki savaş ortamında karşılaşacakları zorlukların üstesinden gelebilecek liderler haline getirmesi hedeflenmektedir.

#### ***4.2. Beşeri Sermaye Geliştirme Programı Faaliyet Alanları***

Beşeri Sermaye Geliştirme Programı iyi eğitilmiş, güvenilir, etkili, dinamik ve sürekli öğrenen bir mekanizmayı esas almıştır. Bu program ile lider gelişim, karar verme araçları, görev yeterlilik standartları, yol göstericilik, insan-makine birlikte çalışabilirlik, çoklu harekât ortamına hazırlık, harekâtların 2. ve 3. etkilerini anlama, alınan dersleri eğitim ve öğretimle bağdaştırma, kurumsal kaynak ve planlama, performans yönetimi, mesleki gelişim süreçleri, süreç analizi, personel planlama ve yönetimi, sanal gerçeklik, simülasyon eğitimleri gibi personel ile bütünleşik ve ihtiyaçlara karşılık veren eğitimleri bünyesinde barındırmaktadır. Şekil 3’de faaliyet alanları gösterilen bu program “Alınan Dersler ile Örnek Uygulamaların” çıkış hattını oluşturduğu, sonucu Harbe Hazırlık olan ve Yenilikçiliğin (İnovasyon) her birinde destekleyici unsur olarak kabul edildiği Liderlik Gelişimi, Kurumsal Etkinlik ve Öğrenme Yöntemleri olarak belirlenen Faaliyet Alanlarına odaklanmaktadır.



Şekil 3. Beşeri Sermaye Geliştirme Programı Faaliyet Alanları<sup>32</sup>

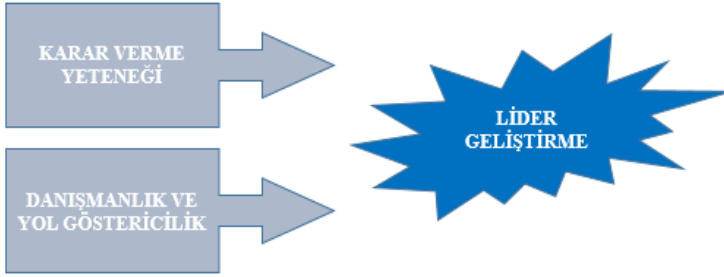
Milli savunmanın görevlerini yerine getirirken eğitilmiş, donanımlı, bilgili, becerili, tecrübe ve dinamizmi yüksek insan gücüne sahip olmak zorunluluğu vardır. Harbe hazırlık; değişken ve karmaşık bir ortamda etkili bir şekilde çalışma özelliklerine sahip personelle başlar. Bahse konu özelliklere örnek olarak; harekâtları uzaktan yürütmek, geniş ve karmaşık bir sensör ağını yönetebilmek ve evrensel ahlaki ve yasal kurallara uymayanlara gerekli karşılığı verebilmek gösterilebilir.

#### 4.2.1. Lider Geliştirme

Geleceğin liderlerinin şu anda aramızda olduğunu kabul ederek; gerek bireyin liderlik rollerinde ve süreçlerinde etkili olma, gerekse de grubun karşılık verme süresini hızlandırmak ve görevler üzerindeki riski azaltmak için organizasyonu ileri taşıyacak yön verme, uyumlama ve bağlılık üretme becerisini geliştirmeye yönelik tüm çabaları kapsar.

<sup>32</sup> Beşeri Sermaye Geliştirme Programı Faaliyet Alanları, alınan dersler ile örnek uygulamaların çıkış hattını oluşturduğu, sonucu harbe hazırlık olan ve yenilikçiliğin (inovasyon) her birinde destekleyici unsur olarak kabul edildiği liderlik gelişimi, kurumsal etkinlik ve öğrenme yöntemleri olarak belirlenen faaliyet alanlarına odaklanmaktadır.

Bu kapsamda; liderlerin taktik, operasyonel ve stratejik alanlarda karar verme becerilerini geliştirmek için mevcut en iyi çerçeve/kılavuz/araçların sağlanması, müstakil, müşterek ya da birleşik çok uluslu bir askerî görevde etkili olabilmeleri için yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve inisiyatifin teşvik edildiği ve daha yüksek düzeyde profesyonel askerî eğitim ve öğretim sağlayan, teknolojiyi kucaklayan bir ortamın elde edilmesine çalışılmalıdır. Lider geliştirme faaliyet alanı gelişmiş karar verme yeteneği ve danışmanlık ve yol göstericilik alt faaliyet alanlarından oluşmaktadır. Söz konusu alt faaliyet alanları Şekil 4'de belirtilmiş olup her bir unsur kısaca açıklanmıştır.



Şekil 4. Lider Geliştirme Alt Faaliyet Alanları<sup>33</sup>

**Gelişmiş Karar Verme Yeteneği:** Liderlerin karmaşık güvenlik sorunlarının üstesinden gelmek için karar almaya yönelik yaklaşımlarını geliştirebilecekleri yolları oluşturabilmek amacıyla karar verme süreçlerini destekleyecek yenilikçi yaklaşımların ve teknolojik gelişmelerin belirlenmesi ve bu yaklaşımları entegre etmek için gerekli Eğitim ve Öğretim yöntemlerini içeren sistemdir. Savunma planlamacıları Eğitim ve Öğretim sistemine karar verme süreçlerini destekleyecek yenilikçi yaklaşımların entegre edilebilmesi için optimal esaslara dayalı analizler yapması gerekmektedir.

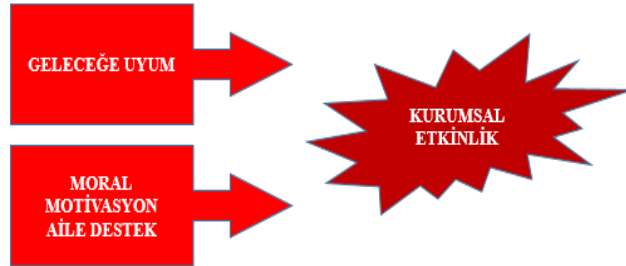
<sup>33</sup> Lider geliştirme faaliyet alanı gelişmiş karar verme yeteneği ve danışmanlık ve yol göstericilik alt faaliyet alanlarından oluşmaktadır. Liderlerin taktik, operasyonel ve stratejik alanlarda karar verme becerilerini geliştirmek için mevcut en iyi çerçeve/kılavuz/araçların sağlanması gerekmektedir. Lider geliştirme faaliyet alanı karar verme yeteneği ve danışmanlık ve yol göstericilik alt faaliyet alanlarından oluşmaktadır.

**Danışmanlık ve Yol Göstericilik:** Personelin kişisel ve mesleki gelişimlerine danışmanlık ve rehberlik programlarını dâhil ederek personeli değişime karşı direncin nasıl üstesinden gelineceği, nasıl güven inşa edileceği konusunda desteklemek hedeflenmektedir. Savunma planlamacıları Eğitim ve Öğretim sistemine rehberlik programlarını entegre ederek uyumlandırması gerekmektedir.

#### 4.2.2. Kurumsal Etkinlik

Silahlı kuvvetlerin performansını artırmak, iş süreçlerini ve personeli etkin olarak hedeflere uyumlu hale getirmek için sistematik bir yaklaşım oluşturmayı hedeflemektedir. Kurumsal öğrenme düzeyini yükseltmek, personel beceri ve yeteneklerinin seviyesini artırmak, bilginin yaratıldığı, paylaşıldığı, uygulandığı ve öğrenmenin bir alışkanlık haline geldiği bir atmosfer sağlamak amacıyla, uygulamalar, süreçler, kurum kültürü değişiklikleri gibi grup performansı, personel gelişimi ve organizasyon yapısına odaklanan müdahaleler bu hedefe ulaşılmasını sağlayacaktır.

Amaç, kurumsal hedefleri net bir şekilde ileten, şeffaflığı teşvik eden, çeşitliliği kucaklayan ve yeniliği ve yaratıcılığı teşvik eden verimli ve etkili bir organizasyon geliştirmektir. Kurumsal etkinlik faaliyet alanı geleceğe uyum ve moral/motivasyon/aile destek alt faaliyet alanlarından oluşmaktadır. Söz konusu alt faaliyet alanları Şekil 5’de belirtilmiş olup her bir unsur kısaca açıklanmıştır.



**Şekil 5. Kurumsal Etkinlik Alt Faaliyet Alanları<sup>34</sup>**

<sup>34</sup> Kurumsal etkinlik çalışanların motivasyonunu artırarak performansı artırır, iş süreçlerini ve personeli etkin olarak hedeflere uyumlu hale getirir. Kurumsal etkinlik faaliyet alanı geleceğe uyum ve moral/motivasyon/aile destek alt faaliyet alanlarından oluşmaktadır.

**Geleceğe Uyum:** Milli savunmayı etkilemeye devam edecek olan teknolojinin sunduğu avantajlardan en iyi şekilde yararlanmak için kurumların süreçlerini, yöntemlerini ve personel yapılarını sürekli olarak geliştirmesine odaklanır. Bu alt faaliyet alanı, personelin becerilerinin, yeterliklerinin, aldığı eğitimlerin değerlendirilmesi, devir teslim süreçleri için yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi, gelecekte ortaya çıkabilecek yeni yeteneklere uygun kadroların belirlenmesi ve personel yetiştirilmesi gibi konular üzerinde çalışmalar yürütülmesini amaçlamaktadır. Savunma planlayıcıları teknolojinin sunduğu avantajlardan en iyi şekilde yararlanmak için kurumların süreçlerini, yöntemlerini ve personel yapılarını sürekli olarak geliştirmesine odaklanmalıdır.

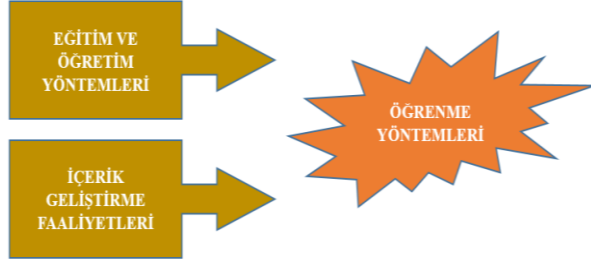
**Moral, Motivasyon ve Aile Destek Faaliyetleri:** Organizasyonun görevini yapması ve hedeflerine ulaşması için zaman ve becerilerini adanarak çalışan personelin aidiyet duygusunu koruyacak şekilde düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Savunma planlayıcıları belirli periyotlarda kurum içinde rol alan personelin aidiyet duygusunu ölçmeli, moral/motivasyon ve aile destek faaliyetleri ile personele destek olmalıdır.

#### 4.2.3. Öğrenme Yöntemleri

Harbe hazırlık durumunun etkin ve sürdürülebilir olarak idame edilebilmesi maksadıyla personel için, çağdaş eğitim ve öğretim yöntemleriyle uyumlu yenilikçi çözümlerle sosyal, teknolojik ve ihtiyaç değişikliklerine uyum geliştirebilecek sürekli öğrenme kültürünü destekleyen bir ortam yaratılması hedeflenmektedir.

Gelecekte karşılaşılabilecek zorluklara karşı yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi maksadıyla sentetik öğrenme, sanal gerçeklik ve gelişmiş yaygın öğrenme sistemi gibi çağdaş yöntemler ile birlikte özel ihtiyaçları da dikkate alınarak personelin çağdaş eğitim ve öğretim alması ve gerekli çerçevenin de oluşturulması sağlanmalıdır. Öğrenme yöntemleri faaliyet alanı eğitim ve öğretim yöntemleri ve içerik geliştirme alt faaliyet alanlarından oluşmaktadır. Söz konusu alt faaliyet alanları Şekil 6'da belirtilmiş olup her bir unsur kısaca açıklanmıştır.

Geleceğin Belirsizliğinde Beşeri Sermayenin Önemi:  
Savunma Planlayıcılarına Öneriler



Şekil 6. Öğrenme Yöntemleri Alt Faaliyet Alanları<sup>35</sup>

**Eğitim ve Öğretim Yöntemleri:** Personelin eğitim ve öğretiminin ayrılmaz bir parçası olacak çevrimiçi eş zamanlı ve eş zamanlı olmayan eğitim öğretim yöntemleri yoluyla sürekli öğrenmeyi teşvik ederek, eğitim öğretimi yaygınlaştırıp erişimi kolaylaştırarak bugün ve gelecekte karşı karşıya olduğumuz zorlukların üstesinden gelebilecek şekilde personelimizi hazırlayacak tutarlı bir model geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Savunma planlamacıları sürekli öğrenmeyi kurum kültürüne entegre etmeli, öğretime erişimin kolaylaştırılması için adımlar atması gerekmektedir.

**İçerik Geliştirme Faaliyetleri:** Teknolojideki gelişim ve yeni yetenekler ile ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde doğru müfredat/içeriğin oluşturulması ve geleceğe zamanında hazırlanabilmek amacıyla eğitim ve öğretim yapısı ve yönetim uygulamalarının Eğitim Öğretim Plan ve Program ile Kalite Güvence süreçleriyle desteklenerek geliştirilmesi hedeflenmektedir. Savunma planlamacıları ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilecek mehazlara yönelik araştırmaları detaylı ve titiz bir şekilde yürütmelidir.

#### 4.3. Beşeri Sermaye Geliştirme Programının Uygulanması

Beşeri Sermaye Geliştirme sonu olmayan bir süreçtir. Bir bireyin bir organizasyona kattığı değer her zaman daha da geliştirilebilir veya

<sup>35</sup> Etkin ve sürdürülebilir harbe hazırlık, çağdaş eğitim ve öğretim yöntemleriyle uyumlu yenilikçi çözümlerle sosyal, teknolojik ve ihtiyaç değişikliklerine uyum geliştirebilecek sürekli öğrenme kültürünü destekleyen bir ortam yaratılmasıyla sağlanacaktır. Öğrenme yöntemleri içerik geliştirme faaliyetleriyle eğitim ve öğretim yöntemleri alt faaliyetlerinden oluşmaktadır.

artırılabilir. Bu nedenle program için bir “Sonuç” yerine “Hedef” oluşturulmuştur.

Bu “Hedef”; milli savunmanın temelini teşkil eden bireyin amaç birliğini oluşturmak, çalışkanlık, yeterlilik ve aidiyet (bütünlük) standartlarını güvence altına alarak, sürekli değişen, belirsiz bir ortamda harbe hazır olmak ve geleceğin kuvvet yapısını oluşturacak bir sürecin elde edilmesini sağlamaktır.

Bu program, organizasyon içinde bağlantısız gözükse ancak normalde birbirini etkileyen iş süreçlerini tespit etmek ve aynı hedefe birlikte ilerleyebilmelerini sağlamayı hedeflemektedir ve bu nedenle, tüm yönetim kademesi için ortak bir sorumluluk olarak kabul edilmelidir.

Programın etkinliğinin ölçülmesi; doğru performans göstergelerinin oluşturulması ve bu verilerin doğru araçlarla değerlendirilmesinin sağlanmasına bağlıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ya da Yetenek Yönetimi tarafından kullanılan araçların, Beşeri Sermaye Gelişimini ölçebilecek ve geri bildirimlerde bulunabilecek şekilde geliştirilmesi ve bu araçlara sağlanacak verilerin doğru performans göstergelerinden elde edilmesi önem arz etmektedir. Bu şekilde, personel gelişimi ve bu gelişimin milli savunma yapısına yaptığı katkı doğru bir şekilde değerlendirilebilir.

Savunma planlayıcıları tarafından dikkate alınacak program, Milli Savunma genelinde öngörülen dönüşümü sağlamak ve işleri doğru yapmakla birlikte, doğru işleri yapmayı öncelik haline getirecek usulleri sağlayacak sonuçları elde etmek amacıyla belirli proje ve etkinliklere odaklanmaktadır. Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi, karmaşık bir güvenlik ortamında rekabet üstünlüğümüzü korumak için sürekli ve tutarlı bir yaklaşımla, personelin uygun bilgi, beceri ve davranışlara sahip şekilde donatarak harbe hazırlığa katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

### **Sonuç**

Ülkelerin, toplumların ve insanların giderek daha da birbirine bağlı hale geldiği dünyamızda belirsizlik beraberinde karmaşıklığı da getirmektedir. Savunma sanayinin ve silahlı kuvvetlerin belirsizliğin ve üstün olma çabasının üst düzey yaşanacağı gelecekte daima hazır olarak karşısına çıkabilecek her türlü tehdidi bertaraf etmesi insan kaynağına vereceği önem ile mümkündür.



ABD Savunma Departmanı 2030 Yılı Personel ve Hazırlık Stratejinden yola çıkarak önümüzdeki dönemde ülkemizin, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ve Türk Savunma Sanayi'nin benzer şekilde stratejik olarak bölgesel ve küresel aktörlerle sürekli mücadele içerisinde bulunacağı ve rakiplere karşı caydırıcılık kullanabileceği öngörülmektedir.

Rakiplere üstünlük kurmak için stratejik insan kaynağına odaklanmak ise kaçınılmaz bir çarpan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda gelecekte sosyal ve ekonomik değişimlerin geleneksel yöntemlerle temin, istihdam ve idame edilen teknoloji ve personel ihtiyaçlarının karşılanması önünde engel yaratabileceği, bu çerçevede; uygun nitelikli personelin gönüllü olarak temin edilmesi, istihdamı ve elde tutulabilmesini sağlayacak gerçekçi kariyer planlarının oluşturulması ve herkes için standart kriterler yerine istihdam edilmesi planlanan farklı kariyer grupları için farklı kriterler oluşturulmasının, eğitim, öğretim, istihdam imkânlarının personelin teşvik edilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmesinin, görev ve sorumluluklar tam olarak yerine getirilirken, personelin kuşak farkından kaynaklanan sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak imkânlar sağlanmasının, ayrıca insan kaynağının özlük haklarının iyileştirilmesinin beşeri sermayenin ilk adımları olacağı aşikârdır.

Tüm bunlar dikkate alınarak ve savunma planlayıcılarına bir öneri olarak Beşeri Sermaye Geliştirme Programı geliştirilmiştir. Beşeri Sermaye Geliştirme Programı ile teknoloji öngörüsüne sahip, iyi eğitilmiş, dinamik ve sürekli öğrenen personelin, doğru yerde, doğru zamanda ve her an harbe hazır olmasını sağlaması amaçlanmıştır. Beşeri Sermaye Programı, eğitim ve öğretimi kısa vadeli bir yatırım olarak dikkate alarak, buna bireylerin hem yeteneklerini (becerileri, bilgileri ve davranışları) hem de kapasitelerini (öz-liderlik, kendine güven, isteklilik, esneklik ve zihniyet) sürdürülebilir şekilde geliştirecek bir uzun vadeli gözden geçirme olanağı sağlamaktadır.

Personel ve Hazırlık Stratejisi Temel Adımları” ve tasarlanan “Beşeri Sermaye Geliştirme Faaliyet Alanları” göz önünde bulundurularak savunma planlayıcıları yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve inisiyatifin teşvik edildiği, daha yüksek düzeyde profesyonel askerî eğitim ve öğretim sağlayan, teknolojiyi kucaklayan bir ortamın elde edilmesini sağlamalıdır. Ayrıca planlayıcılar kurumsal öğrenme düzeyini yükseltmek, personel beceri ve yeteneklerinin seviyesini artırmak, bilginin yaratıldığı, paylaşıldığı,

uygulandığı ve öğrenmenin bir alışkanlık haline geldiği bir atmosfer sağlamak amacıyla, uygulamalar, süreçler, kurum kültürü değişiklikleri gibi grup performansı, personel gelişimi ve organizasyon yapısına odaklanan müdahaleler gerçekleştirmelidir. Gelecekte karşılaşılabilecek zorluklara karşı yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi maksadıyla savunma planlayıcıları sentetik öğrenme, sanal gerçeklik ve gelişmiş yaygın öğrenme sistemi gibi çağdaş yöntemlerin takipçisi olmalı, sisteme her kademedede entegre edilebilmesi için alt yapıyı oluşturmalıdır.

Tasarlanan Beşeri Sermaye Geliştirme Programının savunma planlayıcıları tarafından etkinlikle uygulanması ile personel bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm gibi pozitif değer yaratan özellikleri kazanacak, stratejik kararlar alabilen öngörü yeteneği gelişmiş etkin liderler yetişebilecektir. Ayrıca personelin gelişimiyle birlikte, iş tatmini, motivasyon, aidiyet duygusu, göreve bağlılığı gibi örgütsel davranış değişkenlerinde olumlu sonuçlar alınırken tüm bunlara bağlı olarak görev etkinliği de artacaktır.

Sonuç olarak tasarlanan program, yeni teknolojileri etkinlikle takip edebilecek ve yeni yaklaşımlara açık personele sahip bir Milli Savunma mekanizması oluşturulabilmesini amaçlamaktadır. Savunma planlayıcıları tarafından çalışmanın programa eklenecek yeni bileşenlerle detaylandırılabilmesi ve Beşeri Sermaye Geliştirme Programı yol haritasının süre cetveli ile ortaya konarak zenginleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

## Summary

Based on the importance of strategic human resources and human capital, the United States, which plays a direct and indirect role in the uncertainty of the future, will examine the personnel and preparedness strategy for 2030 in order to draw attention to how the United States handles personnel and future preparation issues in the National Defense. The Human Capital Improvement Program has been proposed to the planners.

The work took place in two stages. In the first stage, the US Department of Defense 2030 Personnel and Readiness Strategy was examined, taking into account the uncertainty of the future and human resources issues. In the second phase, as defense planners, in order to gain competitive advantage in the uncertain environment of the future, a program that we can call the Human Capital Development Program has been proposed

in order to create a program that is integrated with the personnel and responds to the needs. Focusing on Leadership Development, Institutional Effectiveness and Learning Methods, where “Lessons Learned and Sample Practices” constitute the starting line, the result of which is Preparedness for War and where Innovation is accepted as a supportive element, this program will be able to effectively follow new technologies and It aims to create a National Defense mechanism with personnel open to new approaches. With the effective implementation of the designed Human Capital Improvement Program by defense planners, personnel will gain positive value-creating features such as knowledge, skills, experience and dynamism, and effective leaders with advanced foresight ability will be able to make strategic decisions. In addition, with the development of the personnel, while positive results are obtained in organizational behavior variables such as job satisfaction, motivation, sense of belonging, commitment to duty, task efficiency will increase depending on all these.

Uncertainty brings with it complexity in our world where countries, societies and people are becoming more and more interconnected. The defense industry and the armed forces will be able to maintain their competitive advantage in an uncertain future where competition will be at a high level, and it will be possible with the importance given to human resources. The Human Capital Development Program, which was designed as a proposal to defense planners considering the importance of human resources, aims to ensure that well-educated, dynamic and constantly learning personnel with technology foresight are ready for combat at the right place, at the right time and at any time. The Human Capital Program considers education and training as a short-term investment, with a long-term review that will sustainably develop both abilities (skills, knowledge and behavior) and capacities (self-leadership, self-confidence, willingness, flexibility and mindset) of individuals. Provides a migration program.

As a result, the program designed aims to create a National Defense mechanism that can effectively follow new technologies and has personnel open to new approaches. It is considered that the work by defense planners can be detailed with new components to be added to the program and that the Human Capital Improvement Program roadmap can be enriched with a time sheet.

### **Çatışma Beyanı:**

*Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar çatışma beyanımız bulunmamaktadır.*

### **Destek ve Teşekkür Beyanı:**

*Bu çalışmanın hazırlanmasında hiçbir dış finansmandan yararlanılmamıştır. Çalışmanın gelişmesine katkılar, yönlendirmeler ve değerlendirmelerde bulunan başta hakemler olmak üzere tüm hocalarımıza ve özellikle derginin bütün editörlük faaliyetleri kapsamında iletişim ve destek sürecini mükemmel yürüten dergi editörlüğüne teşekkürlerimizi sunarız.*

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:**

*Araştırmanın hazırlanmasında birinci yazarın katkı oranı %60, ikinci yazarın katkı oranı %40'tır.*

## **KAYNAKÇA**

### **Kitaplar**

- BEGG David, FISCHER Stanley vd., *İktisat*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010.
- BOZKURT Veyssel, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- LESTER C. Thurow, *Investment in Human Capital*, Wardsworth Publishing Company, California, 1970.
- MARRIS Petter, *The Politics of Uncertainty: Attachment in Private and Public Life*. Routledge London, 1996.
- MORRISON, J. ve T.MECCA. Managing Uncertainty: Environmental Analysis / Forecasting in Academic Planning. İçinde J.Smart (Ed.) *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon Press, 1989.
- NARTGÜN, G. S., “Öğrenen Örgütlerde Strateji ve Planlama”, *Öğrenen Örgütler*, (Editörler: K. Demir ve C. Elma ), Ankara: Sandal Yayınları, 2004.
- OCHMANEK, D. ve S.HOSMER. The Context for Defense Planning: The Environment, Strategy, and Missions. İçinde Z. Khalilzad ve D. Ochmanek (Eds.) *Strategic Appraisal 1997: Strategy and Defense Planning for the 21st Century*. California: RAND Publications, 1997.
- RUTH B.MAROM, SHLOMITH DEKEL vd., *An Elementary Approach to Thinking Under Uncertainty*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. Abingdon, 1985.
- ÖZ, Tolga, “Savunma Harcamaları”, Ebru CAYMAZ ve Fahri ERENEL, (ed.), *Savunma Kaynaklarının Planlanması ve Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2021, 241-265.
- SCHULTZ Theodore W., *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York, 1971.
- ŞİMŞEK Muammer, *Beşeri Sermaye ve Beyin Göçü Kapsamında Türkiye*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006.

### **Makaleler**

- ARABACI İ. Bakır and ŞENER Gönül, “Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2014, 22(2), 701-716.
- ARABACI İ. Bakır, “Stratejik Planlamada Amaç, Misyon, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Malatya MLO Örneği)”, *A.Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 2(3), 85-98.
- AYGÜN Salih ve ÖZ Tolga “The Effects of Defence Expenditures on Growth: The Case of Turkey”. *Journal of Defense Resources Management* 2020,11(2 (21)), 5-23.
- GODET M. and ROUBELAT F., “Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios”. *Long Range Planning*, 1996 Vol. 29, No. 2.
- IRENE K.H. Chew and CHONG Peifen “Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision”, *International Journal of Human Resource Management*, 1999 10:6, pp. 1031-1045.
- KJ EUSKE, M.J. LEBAS vd., “Performance Management in a International Setting” *Management Accounting Research*, 1993 Vol:4.
- KİBRİTÇİOĞLU A., “İktisadi büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri”, *Ank. Ü. SBF Dergisi*, 1998 Cilt: 53, No: 1-4, s. 207-230.
- LEBLEBİCİ Hüseyin and SALANCIK R. Gerald, “Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks”. *Administration Science Quarterly*, 1981 No. 26.
- LEVINTHAL A. Daniel, “Organizational Adaptation and Environmental Selection Interrelated Procces of Change”, *Organization Science*, 1991 Vol:2.
- MAIOR C.George and MATEI Milhaela, “Bridging the Gap in Civil-Military Relations in Southeastern Europe: Romania’s Defense-Planning Case”. *Mediterranean Quarterly*, 2003 Vol. 14, No. 2.
- MARK A. Huselid, SUSA E. Jackson vd., “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *The Academy of Management Journal*, 1997 Vol. 40, No: 1, pp. 171-188.
- MILLER, D., “The Architecture of Slimlicity”, *Academy of Management Review*, 1993 Vol: 8.
- ORLANDO C. Richard and NANCY Johnson, “Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 2001 12: 2, pp. 299-310.
- ÖZ, Tolga ve ÇALIŞKANLAR M.Turgut, “Paralı Askerlerden Özel Askerî Şirketlere Savunma Yönetimi Teknolojileri Uygulamaları”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi* 2020, C. 16., S. 34, 309-339.
- PEHLİVAN Oğuzhan ve ÖZ Tolga “Askerî Karar Verme Sürecinin Taktik ve Operatif Seviyede Etkinliği ve Eğitim İhtiyacı”. *Güvenlik Stratejileri Dergisi* 2020, 16 (36), 947-975.
- PFEIFFER Holger, “Defence and Force Planning in Historical Perspective: NATO as a Case Study”, *Baltic Security&Defense Review*, 2008, Cilt 10.
- SCHULTZ, Theodore, W., , “Education and Economic Growth: Return to Education”, *Readings in the Economics of Education*, UNESCO, 1968 , s. 277-292. France.
- SHEKHAWAT V.S., “Challenges in Defence Planning”. *Strategic Analysis*, 2006 Vol. 30, No. 4, Oct-Dec, 689-707.
- İnternet Kaynakları**
- HILL, R. “The Changing Security Environment”, <http://www.minister.defence.gov.au/HillSpeechtpl.cfm?CurrentID=3461> (Erişim tarihi: 24 January 2014)
- “U.S DEPARTMENT of DEFENSE, Personnel and Readiness Strategy for 2030”, <https://prhome.defense.gov/> (Erişim Tarihi: 23.01.2021)