

Araştırma Makalesi

Türk Savunma Sanayisinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: Savunma Sanayii Başkanlığı Örneği

The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance in the Turkish Defence Industry: Secretariat of Defence Industries Case

Kamil Ufuk BİLGİN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi kamil.bilgin@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5715-5466	Köksal LİMAN Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi koksalliman@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-7066-2400
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
02.02.2026	01.05.2026

Öz

Bu çalışma, Savunma Sanayii Başkanlığı (SSB) örneğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çerçevesinde, insan kaynakları uygulamalarının yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda kurumsal çıktı ve başarıyı nasıl etkilediğini incelemektedir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, kurum performansının üç temel unsur etrafında şekillendiğini göstermektedir: yetkin insan kaynağı, kurumsal karar alma mekanizmaları ve finansal yapı. Özellikle yetkinlik temelli insan kaynakları uygulamalarının çalışan motivasyonu ve bireysel performansı artırdığı, bunun da kurumsal performansa olumlu yansıdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Savunma Sanayii İcra Komitesi gibi hızlı karar alma mekanizmaları ile Savunma Sanayii Destekleme Fonu'nun sağladığı finansal esnekliğin, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini güçlendirdiği görülmüştür. Çalışma, insan kaynakları yönetimi ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal bağlam ve kaynak yapısı ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma, savunma sanayisi özelinde insan kaynakları yönetimi literatürüne özgün katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Performans, Savunma Sanayisi, Kamu Yönetimi, Yetkinlik Temelli Yönetim

Abstract

This study aims to analyze the impact of human resource management (HRM) practices on organizational performance, focusing on the case of the Presidency of Defence Industries (SSB) in Türkiye. Within the framework of strategic human resource management, the study examines how HRM practices influence not only individual performance but also overall organizational outcomes. A qualitative research design was employed, and data were collected through semi-structured interviews. The findings reveal that organizational performance is shaped by three main factors: a competent workforce, institutional decision-making mechanisms, and financial structure. In particular, competency-based HRM practices enhance employee motivation and individual performance, which

Önerilen Atf /Suggested Citation

Bilgin, K. U. & Liman, K., 2026, Türk Savunma Sanayisinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: Savunma Sanayii Başkanlığı Örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 1617-1644.

in turn contribute positively to organizational performance. Furthermore, governance mechanisms such as the Defence Industry Executive Committee, which enables rapid decision-making, and the financial flexibility provided by the Defence Industry Support Fund significantly strengthen the effectiveness of HRM practices. The study demonstrates that the relationship between HRM and organizational performance should be evaluated not only at the individual level but also within the broader institutional context and resource structure. In this regard, the study provides an original contribution to the HRM literature, particularly in the context of the defence industry.

Keywords: *Strategic Human Resource Management, Organizational Performance, Defence Industry, Public Administration, Competency-Based Management*

1. GİRİŞ

Savunma sanayisi, devletlerin güvenlik kapasitesinin yanı sıra teknolojik gelişmişlik düzeyini ve stratejik özerkliğini belirleyen temel sektörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Irak, Suriye ve Libya'daki geniş çaplı çatışmalar, Ukrayna, Filistin ve son olarak İran'da yaşananlarla birlikte savaş boyutuna tekrar ulaşan çatışmalar, İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden 80 yıl içerisinde oluşturulan müttefiklik yapılarının altında dünyayı yeni bir savaş ortamına doğru sürüklediği görülmektedir. Küresel güvenlik tehditleri ve jeopolitik rekabet, ülkelerin savunma sanayisine yaptıkları yatırımları artırmıştır. Küresel güvenlik tehditleri ve jeopolitik rekabet, ülkelerin savunma sanayisine yaptıkları yatırımları artırmıştır. Böylece bu alan yalnızca askeri değil, aynı zamanda ekonomik ve yönetsel bir politika alanı haline gelmiştir (Hartley, 2017, s. 16; Dunne ve Tian, 2020, s. 22–24). Bu bağlamda, kamu yönetimi açısından stratejik bir politika alanına dönüşen savunma sanayisinin başarısı yalnızca fiziksel üretim kapasitesi ya da finansal kaynaklarla değil, aynı zamanda kurumsal yapı, yönetim mekanizmaları ve insan kaynakları yönetimi gibi unsurlarla yakından ilişkili hale gelmiştir.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, savunma sanayisinin gelişimi, özellikle 2000'li yıllardan itibaren hız kazanmış ve yerli üretim oranında önemli artışlar sağlanmıştır. Bu dönüşüm, kamu politikaları, stratejik planlama ve kurumsal yeniden yapılanma ile doğrudan ilişkilidir. Savunma Sanayii Başkanlığı (SSB) gibi merkezi kurumların koordinasyon rolü, sektörün gelişiminde belirleyici olmuş; karar alma süreçlerinin hızlandırılması ve kaynakların etkin kullanımı mümkün hale gelmiştir. Türkiye'nin savunma sanayisindeki gelişimi, uluslararası raporlarda da dikkat çekmekte olup özellikle yerli üretim kapasitesinin artırılmasına yönelik politikaların etkili olduğu vurgulanmaktadır (SIPRI, 2023, s. 275-280; Savunma Sanayii Başkanlığı, 2023, s. 28, 41, 47).

Ancak bu gelişimin arka planında çoğu zaman göz ardı edilen önemli bir unsur, insan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi uygulamalarıdır. Savunma sanayisinin bu gelişiminde yalnızca finansal kaynaklar ve teknolojik yatırımlar değil, aynı zamanda kurumsal yapı ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları da belirleyici rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi literatürü, örgütsel performans ile insan kaynağının niteliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesinin performans üzerinde anlamlı etkiler yarattığını vurgulamaktadır (Boxall ve Purcell, 2016, s. 28–33; Wright ve McMahan, 1992, s. 297–300). Bu çerçevede, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyleri, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Guest, 2011, s. 3–5).

Kamu sektörü bağlamında performans yönetimi ise, özel sektöre kıyasla daha karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Kamu kurumlarında performans yalnızca verimlilik ve çıktı üzerinden değil; aynı zamanda hesap verebilirlik, şeffaflık ve kamu yararı gibi normatif ilkeler çerçevesinde değerlendirilmektedir (Pollitt ve Bouckaert, 2017, s. 14–18). Bu durum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal yapı ile bütünleşik şekilde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim kamu yönetimi literatüründe insan kaynakları uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkisinin giderek daha fazla önem kazandığı ifade edilmektedir (Saylam ve Leblebici, 2015, s. 198; Eryılmaz, 2020, s. 324; Uygun, 2016, s. 98, 99; Aytakin, 2022, s. 130-132).

Savunma sanayisi literatürü incelendiğinde, çalışmaların büyük ölçüde savunma ekonomisi, askeri harcamalar ve ekonomik büyüme ilişkisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Dunne ve Tian, 2020, s. 20–22; Hartley, 2017, s. 5–9). Bu çalışmalar, savunma harcamalarının makroekonomik etkileri, kaynak tahsisi ve stratejik kapasite geliştirme gibi konulara odaklanmaktadır. Buna karşılık, insan kaynakları

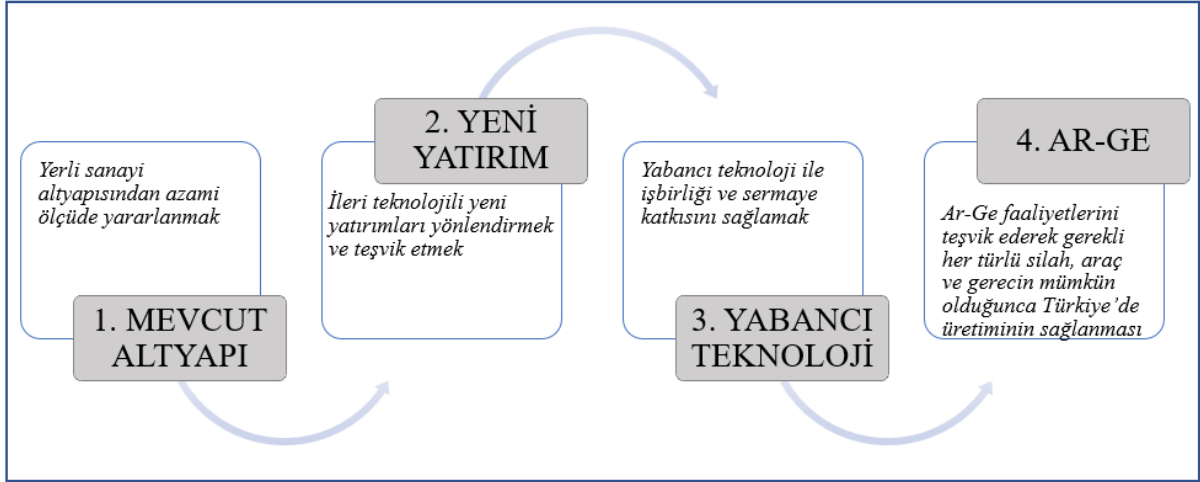
yönetimi uygulamalarının savunma sanayisi bağlamında ele alınmasının daha sınırlı olduğu ve bu alanın çoğunlukla genel insan kaynakları literatürü içerisinde dolaylı biçimde değerlendirildiği dikkat çekmektedir (Guest, 2011, s. 3–5; Boxall ve Purcell, 2016, s. 28–30). Bu durum, savunma sanayisinde insan kaynakları yönetimi ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin literatürde yeterince bütüncül biçimde ele alınmadığını göstermekte, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkisinin daha derinlemesine incelenmesini gerekli kılmaktadır.

1.1. Türkiye’de Savunma Sanayisi

Savunma sanayisi tarihsel boyuttaki gelişimi farklı zaman dilimleri belirlenerek incelenebilir, ancak bugünkü durumu anlatan asıl dönüm noktası olarak 1974 Kıbrıs Harekati’ni ve yaklaşık 10 yıl sonra temelleri atılan Savunma Sanayii Başkanlığı’nın (SSB) kuruluşu olan 1985 yılını referans almak gerekir.

Kıbrıs Barış Harekati’ndan sonra uygulanan silah ambargosu Türkiye’nin dikkatini yeniden tam bağımsız savunma sanayisinin bir ülkenin bekası için ne kadar önemli olduğuna çekmiştir. Bu çerçevede Cumhuriyet’in ilk yıllarında başlayan ancak geçen yıllar içerisinde akamete uğrayan savunma sanayisi girişimlerine yönelik olarak yeni politikalar üretilmeye başlanmıştır. Bütçe ve ekonomik politikalar ile birlikte ülkenin tamamının sahiplenmesi de düşünülerek vakıf kuruluşları yolu ile yeni savunma sanayisinin temellerinin atılması planlanmıştır. Gölcük Tersanesi Komutanlığı Tarihçesi’nden aktaran Ermiş’e (2022, s. 185) göre Kıbrıs’ta meydana gelen olaylar ve 1964’teki Johnson mektubu nedeniyle herhangi bir müdahalenin yapılamaması 1965’te Türk Donanma Cemiyeti adıyla daha sonra vakfa dönüşen cemiyetin kurulması ve burada toplanan paralarla Berk ve Peyk isimli gemilerin inşasına giden yolu oluşturmuştur. Böylece 1970 yılında Hava, 1972 yılında Deniz ve son olarak 1974 yılında da Kara Kuvvetleri Güçlendirme Vakıfları kurulmuştur (Şahin, 2020). Vakıfların kurulmasıyla birlikte toplanan paralarla savunma sanayisinin temellerini oluşturacak alanlarda “ASELSAN”, “TUSAŞ”, “HAVELSAN”, “ASPİLSAN” ve “İŞBİR” gibi yatırımlar gerçekleştirilmiştir. 1973-1983 yılları arasında özel sektörde de “HEMA Dışli Sanayii”, “Asil Çelik Sanayi”, “Barış Elektrik Endüstrisi”, “İşbir Elektrik Sanayi”, “ASMAŞ ve Yüksek Teknoloji” gibi başlıca savunma sanayisi tesisleri kurulmuştur (Yalçın, 2021, s. 167; Bıyıkoğlu ve Akalın, 2007, s. 166). Silah sistemlerinin imalatı yönünde atılan temeller önemli olmakla birlikte bunun bir devlet politikası haline gelmesi ve devlet tarafından sahiplenilerek organize bir şekilde geliştirilmesi amacıyla 101 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (1983) kapsamında “Savunma Donatım İşletmeleri Genel Müdürlüğü³” teşkil edilmiştir. Kendi uçağını kendin yap sloganıyla 1973 yılında hayata geçirilen ve %55 hissesi Hazine’ye %45 hissesi Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı’na ait olan “Türk Uçak Sanayi Anonim Şirketi-TUSAŞ”, uzun çabalardan sonra bir savaş uçağının yapımı için 1984 yılında ABD ile varılan mutabakat neticesinde TAI (Turkish Aerospace Industries) şirketinin ortak girişimcisi ve sermayadarı olmuştur (Dilek, 2015, s. 15). 1984 yılında Savunma ve Donatım İşletmeleri Genel Müdürlüğü kapatılmıştır. 1985 yılında 3238 Sayılı Kanun’la, savunma sanayisinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri’nin (TSK) modernizasyonunun sağlanması amacıyla “Savunma Sanayii Geliştirme ve Desteklem İdaresi Başkanlığı (SAGEB)” kurulmuştur (3238 Sayılı Kanun, 1985, s. 7). Yeni kamu yönetimi anlayışının da bir yansıması olarak uygulamaya konulan kanun ile Şekil 1’deki dört temel politika belirlenmiştir.

³ Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin 17. Dönem, 25. Birleşimi’ni içine alan 6 Kasım 1985 tarihli TBMM Tutanak Dergisi’nin 232. Sayfasında konuşmaları yer alan Milli Savunma Bakanı Zeki Yavuztürk, Genel Müdürlüğün kuruluş gerekçesini “Sektörler şeklinde gelişen ulusal savunma sanayimizin tek eklen koordine ve yönetimi için ve özellikle TUSAŞ Genel Müdürlüğünün Milli Savunma Bakanlığına bağlanabilmesi maksadı” olarak anlatmıştır.

Şekil 1: Savunma sanayisinin 4 temel politikası

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SAGEB'in kurucu başkanı olan Erdem (2021, s. 196-197), kurumun teşkilatlanmasında üç önemli faktörün olduğunu belirtmektedir. İlki, karar mekanizmasının kuruma tanınan yetki ve sorumlulukları ve denetim sisteminin çok açık ve tereddüde meydan vermeyecek şekilde belirlenmesidir. İkincisi, icraatların aksamasına yol açacak dışarıdan müdahalenin olmamasının sağlanmasıdır. O dönem için dönemin başbakanının bu konunun "kişisel" garantörü olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncüsü ise TSK'nın alışık olmadığı yeni ve askeri olmayan bir kurumla yakın çalışma ve organik bağ içine girmesi, rütbeli ve sivil arasında güven ve hiyerarşi sorunlarının uygun bir biçimde çözümlenmesidir.

Bu dönemde yaşanan bir diğer önemli gelişme de kara, deniz ve hava araçları alanında harp sanayisini desteklemek üzere kurulan ayrı vakıfların Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı (TSKGV) adı altında, 1987 yılında tek çatı altında birleştirilmesidir ((TSKGV, 2026). Ana amacı, harp sanayisinin farklı kollarının kurulması, ülkenin harp sanayisinin geliştirilmesi ve savunma silah ve ekipmanlarının satın alınması yollarıyla TSK'nın silah gücünün yükseltilmesine katkıda bulunmak olan vakfın, iştiraki şirketler 2025 yılı itibarıyla Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı şirketleri

Kaynak: TSKGV, 2024.

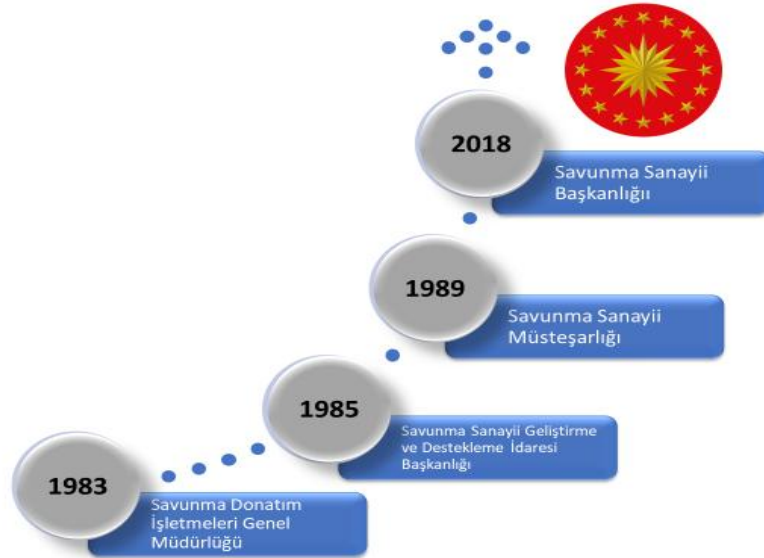
Savunma Sanayii Başkanlığı'nın faaliyete geçmesinin ardından 1990'lı ve 2000'li yılların ilk yarısında ağırlıklı olarak ortak üretim projeleri hayata geçirilmiştir. Bu süreçte Hafif Nakliye Uçağı, Zırhlı Muharebe Aracı, Cougar Helikopteri, ve Başlangıç Eğitim Uçağının ortak üretilmesi yoluna gidilmiştir. 2000'li yılların ikinci yarısından başlanarak platformlar üzerine entegre edilecek sistemlerin tasarımı ve entegrasyonu yaklaşımına geçiş yapılmıştır (Küçüköğlü, 2023, s. 26).

14 Mayıs 2004 tarihi savunma sanayisinin tarihinde önemli dönüm noktalarından biridir. Bu tarih, yerleşmenin ve millileşmenin yeniden başladığı gün olarak da alınabilir. Savunma Sanayii İcra Komitesi'nde (İcra Komitesi), taarruz taktik ve keşif helikopteri, modern tank ve insansız hava aracı üretimine yönelik açılan ihaleler iptal edilerek yurt içinde özgün tasarımı ve üretimi temel alan yeni proje modelleri oluşturulması, yabancı firmalarla kurulacak ortak girişimlerde yerli firmaların daha etkin olmalarını sağlayacak imkanların hazırlanmasına karar verilmiştir (Hürriyet, 2004). Bu doğrultuda savunma projelerinde yerli ana yüklenici liderliğini esas alan Altay Tankı, KİRPİ Aracı, Taktik Tekerlekli Zırhlı Araçlar, ATAK Taarruz Helikopteri, Gökbey Helikopteri, Ağır ATAK Helikopteri, Genel Maksat Helikopteri, TUSAŞ ANKA İHA, Bayraktar TB2 İHA, Bayraktar Akıncı İHA, Bayraktar Kızılelma İHA ve Vestel Karayel İHA, Hürkuş Eğitim Uçağı, Göktürk-1 Gözetleme ve İMECE uydusu, MİLGEM Savaş Gemisi, Süratli Müdahale Botu, Yeni Tip Karakol Botu, Milli Piyade Tüfeğı, Mayına Karşı Korumalı Araçlar, Hava Savunma ve Füze Sistemleri üretilmeye başlanmıştır (Özlu, 2022, s. 234; Küçüköğlü, 2023, s. 27).

1.2. Savunma Sanayii Başkanlığı'nın İnsan Kaynakları, Kariyer ve Performans Sistemi

Bugünkü ismi ile SSB 1985 yılında 3238 sayılı Savunma Sanayii ile İlgili Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanunla "Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" olarak kurulmuş; 1989 yılında ise, 390 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (1989, s. 4) ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı olarak düzenlenmiş ve nihayetinde 2018 yılında 703 sayılı "Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" kapsamında T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı olarak günümüzdeki statüsüne gelmiştir (Şekil 3).

Şekil 3: Türk savunma sanayisinin kurumsal dönüşümü



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kurumun görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının düzenlendiği "7 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" (2018) ile daha etkin hale getirilmiştir (SSB Performans Programı, 2021, s. 6). Gerek modern savunma sanayisinin oluşturulması gerekse TSK ve diğer güvenlik güçlerinin savunma ve güvenlik alanındaki gereksinimlerinin tedarikinin yapılması amacıyla hem etkin ve hem de esnek bir sistemin temelleri atılmıştır. Başkanlığın kuruluş felsefesinde 1980'li yıllarda dünya genelinde görülen devletin küçülerek etkinleşmesi, sözleşmeli personel istihdamı, işlerin sözleşmelerle özel sektör eliyle

yaptırılması gibi yeni kamu yönetimi anlayışının izleri görülmektedir (Ütük, 2016, s. 69, 70). Buna göre SSB, Cumhurbaşkanı'na bağlı, tüzel kişiliği haiz, özel bütçeli bir kuruluştur. Başkanlık görevlerini Şekil 4'te sunulan organizasyon temelinde, Başkana bağlı 5 Başkan Yardımcılığı, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Uluslararası İşbirliği Daire Başkanlığı, Başkanlık Koordinasyon Ofisi ve 20 Daire Başkanlığı ile yerine getirmektedir (SSB Performans Programı, 2026, s. 10).

Şekil 4: Savunma Sanayii Başkanlığı örgüt şeması

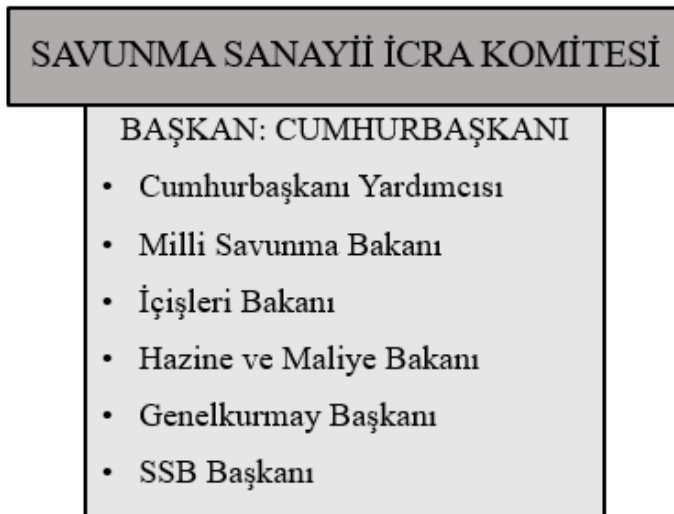


Kaynak: SSB Performans Programı (2026, s. 10).

Başkanlığın kuruluşundan itibaren örgüt yapısı, proje odaklı şekillendirilmiştir. Asıl proje yürütücüsü olan daire başkanlıkları ve altlarında kurulan proje müdürlüklerinin isimleri, o zaman diliminde yürütülen projelere, geliştirilen sistemlere göre belirlenmiştir. 90'lı yıllarda modernizasyon programları adı altında müdürlükler kurulurken, 2000'lerden itibaren tasarım ve ihracat projeleri öne çıkmaya başlamış, organizasyon şeması da bu gelişmelerle uyumlu şekilde düzenlenerek platform/sistem daireleri ve altlarında müdürlükler kurulmaya başlanmıştır (SSB Faaliyet Raporu, 2008, s. 35).

Başkanlığın kurumsal yapı ve işleyişini sağlayan karar verici üst yönetim, kuruluş kanununa göre, Savunma Sanayii İcra Komitesi'dir. Bu komite (Şekil 5), Başkanlığın insan kaynaklarından yabancı sermaye de dahil olmak üzere savunma sanayisini geliştirmek için kamu ve özel sektörü içerecek şekilde yatırım kararları almaya, teşvik vermeye, tedarik kararları almaya kadar geniş bir yetki ve sorumluluğu bulunmaktadır (SSB, 2026a).

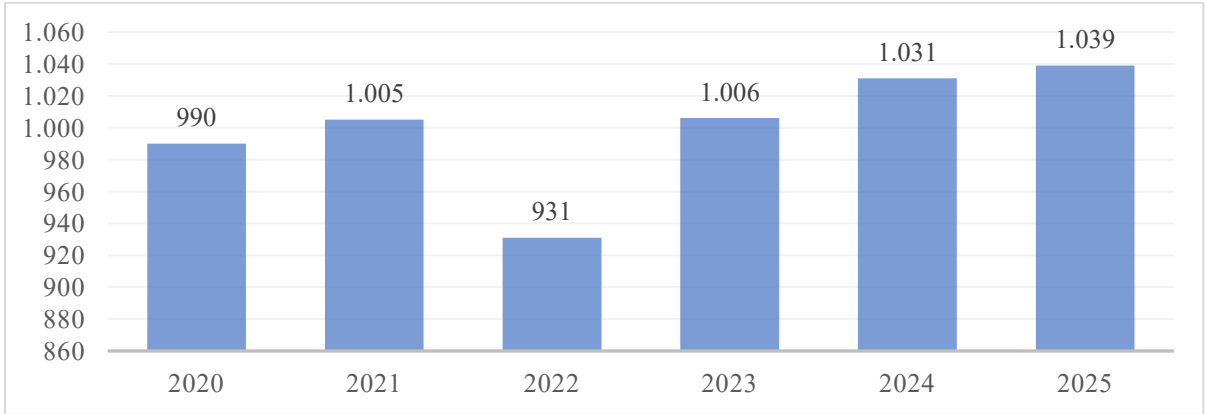
Şekil 5: Savunma Sanayii İcra Komitesi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Başkanlık, kuruluş yıllarından itibaren sonuç odaklı, savunma sanayisi projelerini merkez alan bir organizasyon yapısına sahip olmuştur. Dikey hiyerarşinin önemli ölçüde azaltıldığı, ara kademelerin tamamen devre dışı bırakıldığı bir yapılanma söz konusudur. Zira üst yönetim kadrosu toplam personelin ancak %3'ünü oluşturmaktadır. Projelerin belirli süreleri kapsamı nedeniyle proje yöneticileri ile proje çalışanları arasında amir-memur ilişkisi yerine, matris bir yapı ve yatay işleyiş bulunmaktadır. Farklı kurumlarda devlet tecrübesi edinmiş personelle temelleri atılan ilk kadrolarından itibaren, kademe yaratmadan herkesin uzmanlığıyla öne çıktığı bir çalışma ortamı oluşturulmuştur. Buna göre yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak alanında uzman personelle, kapsam ve süre limitli sözleşmeler yoluyla hizmet alımı söz konusudur (Ütük, 2016, s. 67-68). Başkanlıkta güncel olarak 737 memur, 27 sözleşmeli personel, 120 proje bazlı sözleşmeli personel, 6 sözleşmeli bilişim personeli ile 149 sürekli işçi olmak üzere toplam 1.039 personel bulunmaktadır (Tablo 1). Ayrıca değişik unvanında 12 kamu personeli de geçici görevlidir.

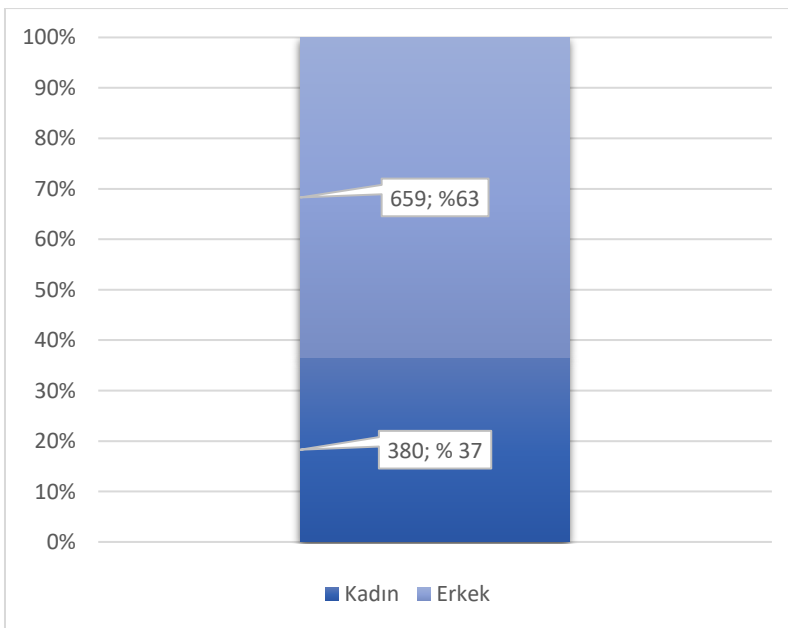
Tablo 1: SSB Personel Sayısı- Yıllara Göre Dağılım



Kaynak: SSB Performans Programı (2026, s. 13).

SSB personelinin cinsiyet açısından dağılımına (Tablo 2) bakıldığında % 63 oranında erkek, %37 oranında kadınlardan oluştuğu görülmektedir (SSB Performans Programı, 2026, s. 13). Proje temelli bir yapılanmaya sahip olan kurumda ihtiyacın ağırlıklı olarak mühendis olması nedeniyle, erkek personel oranının yüksek olduğu görülmektedir. Orta düzey yönetici pozisyonu olan 22 adet daire başkanlığının 3'ünde, kadın yönetici bulunmaktadır.

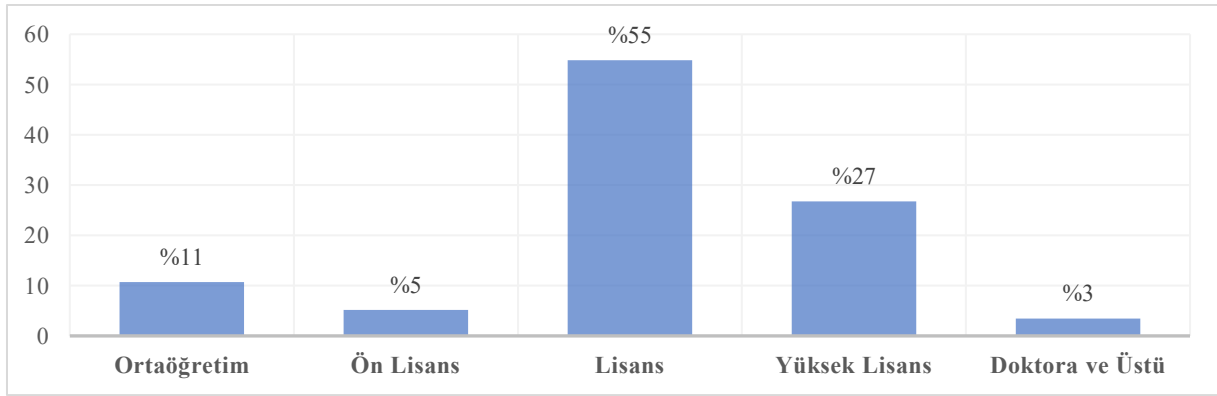
Tablo 2: SSB Personeli Cinsiyet Dağılımı



Kaynak: SSB Performans Programı (2026, s. 13).

Başkanlık personelinin eğitim açısından sınıflandırılması incelendiğinde (Tablo 3) ağırlıklı olarak (%55) lisans mezunu personelin istihdam edildiği görülmektedir. Lisans mezunlarını takip eden eğitim seviyesi yüksek lisans olup, bu da lisans seviyesindeki personel sayısının yaklaşık yarısı kadardır. Kurum personelinin proje odaklı yoğun mesai harcayarak çalışmasından kaynaklı olarak, doktora ve üstü seviyede personel sayısı göreceli olarak düşük olduğu görülmektedir. Meslek olarak bakıldığında “mühendis” unvanlı personelin %15 olduğu görülmektedir (Tablo 4.). Uzman, uzman yardımcısı ve sözleşmeli uzmanların içinde de mühendis olduğu düşünüldüğünde kurumun mühendis ağırlıklı bir istihdam politikası olduğu söylenebilir. Nitekim ALTAY projesini analiz eden Çakmak (2023, s. 416, 419) ve savunma sanayisinde AR-GE projelerini inceleyen Öztürk (2022, s. 135, 136), bu alandaki mühendislik çalışmalarının önemine dolayısıyla yeni teknoloji üretilmesi için üniversitelerle sanayi işbirliğine dikkat çekmektedirler.

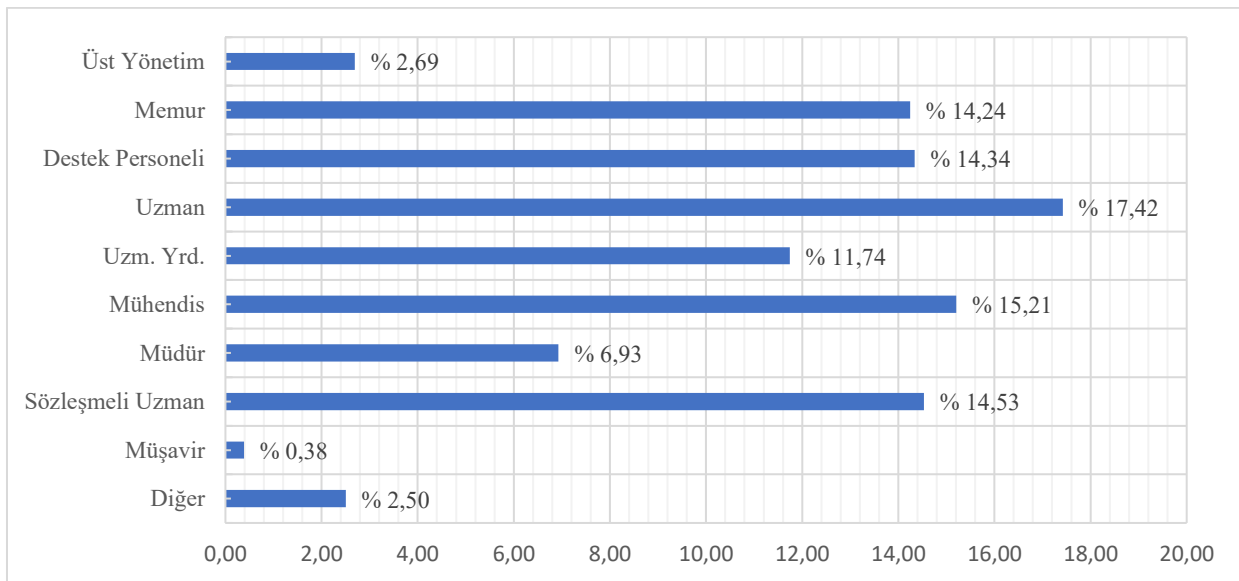
Tablo 3: Başkanlık Personeli Eğitim Durumu Dağılımı



Kaynak: SSB Performans Programı (2025, s. 14).

Başkanlık personeline meslek unvanı açısından bakıldığında (Tablo 4), ağırlıklı olarak (toplam %29,16) kariyer uzmanı ve uzman yardımcısı sınıfından oluştuğu görülmektedir. Müdür ve üstünde yer alan kurum yönetim personeli kurumun toplam %10'unu oluşturmaktadır. Bunun %7'lik kısmı olan müdür pozisyonunun kadro karşılığı bulunmamakta, matris organizasyon yapısında projelerin gerektirdiği uzman personel herhangi bir idari işleme gerek kalmaksızın müdür olarak belirlenebilmektedir (Ütük, 2016, s. 67). Bu nedenle kurumun yönetici personelinin toplam personel içindeki oranının yaklaşık %3 olduğu değerlendirilmektedir.

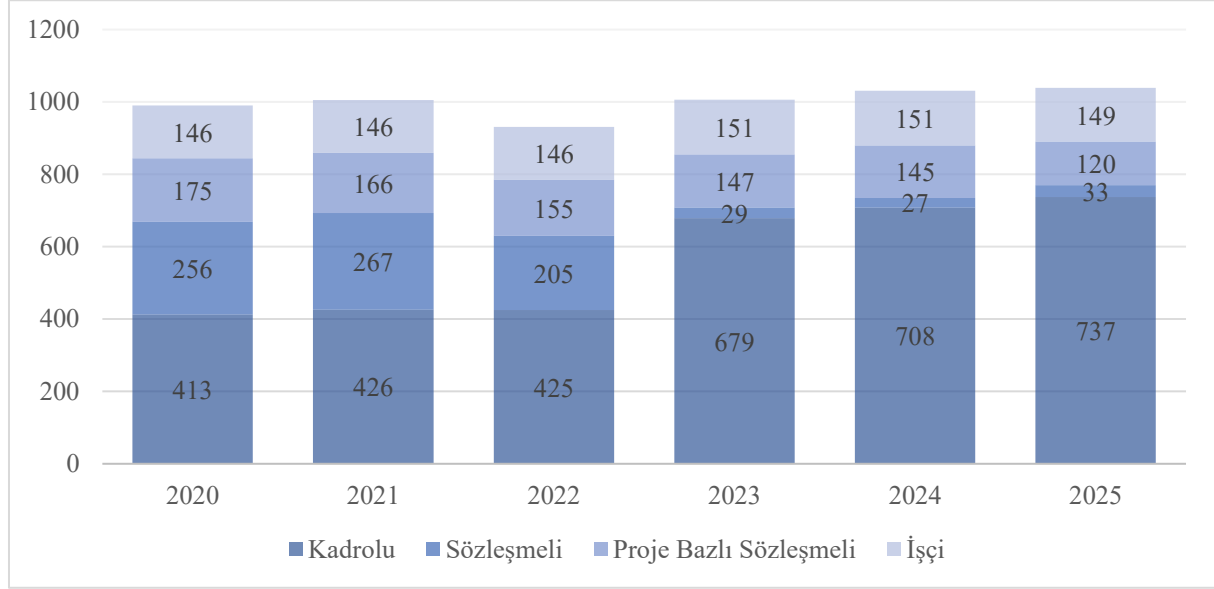
Tablo 4: Personelin Meslek Unvanı Dağılımı



Kaynak: SSB Performans Programı (2026, s. 13).

Bir uzmanlık kurumu olan SSB'nin kadrosu ağırlıklı olarak sözleşmeli personel, uzman yardımcısı ve uzman personelinden müteşekkildir (Tablo 5). Kuruluş kanunundan gelen esneklikle sözleşmeli personel ağırlıklı bir kadro belirlenirken özellikle 2011 yılından itibaren Kanun Hükmünde Kararnameler ile mevzuatta yapılan değişiklikler nedeniyle memur statüsünde çalışan personel sayısında artış başlamıştır (Ütük, 2016, s. 64). Nitekim Tablo 5.'ten görüleceği gibi son yıllarda sözleşmeli personel sayısı düşerken memur statüsündeki personel sayısı artmaktadır.

Tablo 5: Başkanlık Personeli Kadro Dağılımı



Kaynak: SSB Performans Programı (2026, s. 13).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Ülke savunmasına yönelik güvenlik kabiliyetlerinin sürekli gelişimini sağlamak üzere teknoloji, bilim, sanayi ve tedarik programlarını yöneten kurumun bu önemli fonksiyonları icra edebilmesi için en değerli ve sorumluluk sahalarında fark oluşturabilecek kaynağı çalışanlarıdır (SSB, 2026b). İnsan kaynaklarının etikle bağdaşmayan yol ve yöntemler izlemesi halinde kamu hizmetlerinin sunumundaki etkinlik düşmekte, kamu kurumlarının verimli bir şekilde çalışmasına engel olmakta ve hem kaynak hem de gelir dağılımını bozmaktadır (Pustu, 2017, s. 8). Bu çerçevede etik ilkelere riayet eden, kendi içerisinde ve çevresiyle tutarlı ilişkiler geliştiren ve bunu bir ilke olarak kabul eden, çevresindeki insanları büyük bir sağduyu ile anlamaya çalışan, buradan hareketle çevresindeki paydaşları ile işbirliği içerisinde en uygun çözümleri bularak uygulamayı hedef edinen kişileri kurum bünyesine katmayı amaçlamaktadır (SSB, 2026c). Öte yandan gerek halihazırdaki insan kaynaklarının sürekliliğinin sağlanması gerekse yeni katılan çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini arttırmak üzere gereken eğitim ve sosyal hakların zenginleştirilerek personelin tatmin edilmesine çalışılmaktadır (SSB, 2026c).

Kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimi ve istihdam politikaları; doğru yeteneklerin, doğru müdürlükte ve doğru zamanlamayla istihdam edilmesini sağlamak üzere, gerçekleştirilen iş ve görev analizlerine bağlı olarak hazırlanmaktadır. İş analizi insan kaynakları yönetiminin ilk adımı olup bundan sonraki tüm süreçleri etkilemektedir (Bilgin, 2007b, s. 102, 103). İş analiziyle, kurumda yapılan işlerin verimli ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için çalışanların sahip olması gerekli özellikler belirlenmektedir. Bunu sağlamak üzere HAVELSAN, (2024) ile Proje Yönetimi Bilgi Sistemi (PYBS) ismiyle projelendirilen çalışmayla kurumun iş süreçlerinin analiz edilerek dijital ortama taşınması ve paydaşlar arasında güvenli veri paylaşımını sağlayacak bilgi sistemlerinin kurulması hedeflenmiş, Başkanlıkta yürütülen işler için iş analizi gerçekleştirilmiştir. PYBS ile, kurumda yürüyen tüm işler tanımlanmış, bu işlerin yürütüldüğü süreçler ve süreçlerin birbiriyle ilişkisi tespit edilmiş, bu işleri yapmak üzere görevlendirilecek personelin özellikleri belirlenmiştir.

İlk personel istihdamının nasıl yapıldığı ve çekirdek kadronun nasıl oluşturulduğu, ilerleyen yıllardaki kurumsal kültürü etkileyen bir faktördür. Erdem'in (2021, s. 199) anlatımıyla ilk kadro, Devlet Planlama

Teşkilatı'ndan, Devlet Yatırım Bankası'ndan proje uzmanları ve Maliye Bakanlığı'ndan yöneticilerden oluşmuş, bu çekirdek kadro üzerine bina edilen kadro ise, Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi'nin özel sınavlarından seçilen adaylar arasından mülakatla belirlenmiştir.

Günümüzde işe alım ilanları kurumun internet sayfasının ilk kısmında, “Duyurular” adı altında güncel olarak yayınlanmakta, üniversitelerin hangi bölümlerinden, kaç kişinin istihdam edilmesinin planlandığının bilgisi paylaşılmaktadır (SSB, 2026d). Ayrıca Kamu Personeli Seçme Sınavı'nın ilgili alan puanındaki en alt limit ile Yabancı Dil Sınavı'ndan istenen ortalama belirtilmektedir. Kurumun özel olarak ilgilendiği ya da ihtiyaç duyduğu bir alan olması halinde, bu da ilan içerisinde paylaşılmaktadır. Şartları taşıyan personelin içerisinde, işe alınacak personel sayısının dört katı kadar sayıdaki aday sıralanmakta, adayların yapması gerekenler ve iletmesi istenen belgeler ile yapılacak mülakatların yeri ve zamanı da ilanda açıklanarak başvuruyu yapacak adayların sürecin tamamından bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. Mülakatlar personel yönetiminden sorumlu birimle birlikte, kurumdaki daire başkanı ve başkan yardımcıları seviyesindeki yöneticilerden oluşan ve genellikle kurum başkanının başkanlık ettiği bir komisyon tarafından gerçekleştirilmektedir (Yönetmelik, 2024: Madde 8 ve 10).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde, kurumun faaliyet alanıyla örtüşecek projeler geliştirilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı ile dayanışma içerisinde “BİLSEM”lere (Bilim Sanat Merkezleri) devam eden yetenekli çocuklarda, orta öğretimden başlayarak savunma ve havacılık farkındalığı yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede okulların laboratuvar ihtiyaçlarının giderilmesi, düzenlenen bilim şenliklerine savunma sanayi firmalarından katılım sağlanması, BİLSEM öğrencilerinin Başkanlık ve sektör firma tesislerini yerinde görmeleri imkanı sağlanmaktadır⁴ (Savunma Sanayi Akademi, 2020b; MEB, 2022).

Kurum çalışanlarının aidiyet duygusunun geliştirilmesini teminen, sosyal içerikli ortak toplantılar düzenlenmektedir. Yıl sonlarında, yeni yılı kutlamak ve bir önceki yılda yapılan işleri gözden geçirmek amacıyla yıl sonu değerlendirme toplantıları düzenlenmektedir. Bu toplantılara mümkün olduğunca alanında uzman kişiler davet edilmekte, 5'in katları şeklinde çalışma yılını tamamlamış kuruma emeği geçen personel ödüllendirilmektedir. Kurumun kuruluş yıldönümleri de özel faaliyet programları ile hem savunma sanayi sektörü ve TSK hem de yabancı ülke temsilcilikleri ve sektör temsilcilerinin katılımıyla kutlanmaktadır (SSB Faaliyet Raporu, 2014, s. 53).

1.4. Kariyer Yönetimi ve Ödüllendirme

Başkanlıkta personel yönetimi, 2000'li yılların başında personel özlük işlemlerini yürütmek, personel veri tabanını güncellemek ve istatistikleri tutmak, personel ödemelerini ve ödemelerle ilgili raporlamaları yapmak ve personel maliyetlerini izlemek şeklinde ele alınmaktayken ((SSB Faaliyet Raporu, 2008, s. 21) stratejik plan dönemine geçilmesinden itibaren insan kaynakları yönetimi alanında da stratejik insan kaynakları yaklaşımını esas alan uygulamaların hayata geçirilmesi stratejik hedef olarak belirlenmiştir (SSB Stratejik Planı, 2007, s. 22).

Personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yaklaşımına geçiş, Planlama, Kurumu Anlama, Veri Toplama, Modeli Oluşturma, Modelin İletişim aşamalarından oluşan Yetkinlik Modeli Oluşturulması Projesi olarak ele alınmış, kurumun üst, orta ve alt kademe yöneticilerin ve çalışanların katılımı ile strateji-vizyon görüşmeleri, odak grup çalışmaları ve davranışsal mülakatlarla başkanlığın iş aileleri bazında temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikleri belirlenmiştir. Bu çalışmaların sonunda performans değerlendirme, kariyer yönetimi, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve gelişim başta olmak üzere tüm insan kaynakları fonksiyonlarının temelini oluşturacak Yetkinlik Modeli hazırlanmıştır ((SSB Faaliyet Raporu, 2013, s. 52). Kurumun bu tarihten sonraki uygulamaları için model çerçevesinde oluşturulan işe-alım, performans yönetimi, kariyer gelişimi ve eğitim-öğrenim yapılarında belirlenen faaliyet adımları takip edilmiştir.

İşe başlayan personel için, birimlerin tanıtılması, yapılan işlerin ve iş ortamının paylaşılması, kurumun alt yapı imkanlarının ve sosyal donatılarının paylaşılması amacıyla oryantasyon programı uygulanmaktadır ((SSB Faaliyet Raporu, 2013, s. 52).. Programı kapsamında SSB ile birlikte savunma

⁴ Savunma Sanayi Başkanlığı ile imzalanan protokol kapsamında, BİLSEM öğrencilerine ASELSAN'da otonom eklemeli imalat eğitimi verilmiştir.

sanayisi sektöründe görev alan ana yüklenici firmalara da ziyaretler düzenlenerek, projelerde paydaş olan firmaların kabiliyet ve kapasitelerinin yerinde görülerek tanıtılması hedeflenmektedir. Bunun dışında “müşteri” olarak TSK ve diğer kamu kurumlarının yetkilileri ile gerçekleştirilen proje yönetim toplantılarında ve ilgili kurumun proje yönetimi birimlerinin yöneticileri ile gerçekleştirilen programlarda beklentilerin birinci elden alınması sağlanmaktadır.

Başkanlıkta projelerde uzman yardımcılığı ile başlayan kariyer yolu, uzmanlıkla devam etmektedir. Kurumda çalışmaya başladıkları ilk üç yılın sonunda ise, çalıştıkları alandan seçecekleri bir konuda uzmanlık tezi hazırlamaları gerekmektedir. Uzman yardımcılarının gelişimi için bir eğitim programı uygulanırken bu süreçte kendisine rehberlik yapması için bir mentor atanır (Yönetmelik, 2024; Madde 18 ve Madde 19). Diğer taraftan uzmanlığını alan personelin, yurt içinde ya da yurt dışında yüksek lisans ve doktora yapması teşvik edilmektedir. Personelin yüksek lisans ve doktora programlarının dışında mühendislik, test, yazılım, siber sistemler, elektronik harp sistemleri, proje yönetimi, lojistik destek yönetimi, hukuki konular, teminat mektupları, bütçeleme, programlama gibi alanlarda, yurt içi ve yurt dışındaki yetkin eğitim sağlayıcılarından seçilen eğitimlere katılarak bir sonraki basamak olan müdürlüğe hazırlanması hedeflenmektedir (SSB Stratejik Planı, 2023, s. 36).

Başkanlıkta uzmanlık kariyerindeki personelin kariyer planlamasındaki önemli bir durak ise proje müdürlüğü olmaktadır (SSB Stratejik Plan, 2011, s. 73, 74). Müdürlük, yatay örgüt yapılanması ve düşük hiyerarşinin sağlanması amacıyla kadro karşılığı olmayan bir görev pozisyonudur. Albayrak (2016, s. 237) yeni bakanlık modelleri için şube müdürlükleri yerine yabancı dile hakim, dünya ile iletişimi olan kariyer uzmanlarının firmalar ile devlet arasındaki eşgüdümü sağlayacağını ifade etmektedir. buna uygun olarak idari bir statüsü olmamasına rağmen kariyer uzmanlarının görev aldığı proje müdürlüğü, kurumun en etkin yönetsel pozisyonudur.

Bu yapı içerisinde kurumun bir diğer önemli kariyer basamağı ise daire başkanlığıdır. Daire Başkanlığı ve üstü görevlere gelmek için bir kanun veya yürürlükte olan bir yönetmelik bulunmamaktadır (Ütük, 2016, s. 67). Daire başkanı seçimi, kurumun yetiştirdiği insan kaynakları ile üst yöneticilerin gerekli gördüğü hallerde dış kaynakların da dahil edildiği seçeneklerin içerisinde olmaktadır. Başkanlık ve başkan yardımcılıkları ise Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlendiğinden (7 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018; Madde 8), bu pozisyonlar için yapılan tercihlerin siyasetin kontrolünde geliştiği değerlendirilebilir.

Çoğu çalışmada insan kaynakları yönetiminin temel ilkelerinden sayılan ücretlendirme ve ödüllendirme kamu personelinin performansı yönünden büyük önem taşımaktadır (Bilgin, 2020, s. 219). Buna göre Başkanlık personelinin teşvik edilmesi ve başarılarının taltif edilmesi amacıyla başta sözlü takdirler olmak üzere, yüksek performans gösterilen işler için birey, müdürlük çalışanları ya da daire başkanlığı çalışanlarına, münhasır olarak yılsonu değerlendirme toplantılarında (SSB Faaliyet Raporu, 2014, s. 53) yazılı takdirname verilmektedir.

1.5. Performans Yönetimi

Kamu performans yönetimindeki temel amaçlar; kamudaki genel performansın artırılmasını teşvik etmek, vatandaşın üzerindeki vergi yükünü hafifletmek, vatandaşların kamu kurumlarına olan güvenlerini elde etmek, kamudaki verimliliğin artırılması, kamuda gerçekleştirilen faaliyetler için şeffaflığın ve kamuda görev yapanların hesap verebilirliğinin artırılması olarak ifade edilebilir. Eren (2020, s. 82), performans yönetiminin amaçlarını bu şekilde ortaya koyarken kamu sektörünün karmaşıklığı nedeniyle performansın tanımının yapılmasının da oldukça zor olduğunu belirtmektedir. Türkiye’de kamu personelinin performans değerlendirmesine yönelik uygulamalar oldukça kısıtlıdır. Bu alanda tek uygulama olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda bireysel performans değerlendirmesine benzer “Gizli Sicil Sistemi” uygulaması personelin değerlendirilmesinden daha çok yöneticilerin kişisel düşüncelerinin değerlendirildiği düşünülerek, 13 Şubat 2011 tarih ve 6111 sayılı Kanun ile radikal sayılabilecek bir adımla yürürlükten kaldırılmıştır (Sayan ve Demirci, 2018, s. 668; Eren, 2020, s. 11). Sicil notu uygulamasının geçerli olduğu 2011 yılına kadar kısıtlı da olsa performansın değerlendirilmesi, başarı belgesinin verilmesi, ödüllendirme gibi uygulamalar söz konusudur. Sicil notu uygulaması bugünle karşılaştırıldığında (henüz birkaç kurumda performans değerlendirmesi yapılmaktadır) performansın değerlendirilmesine yönelik daha geniş bir uygulama alanının olduğu bile söylenebilir (Sayan ve Demirci, 2018, s. 668).

Kamu politikalarını yöneten politika metinleri üç kaynaktan beslenmektedir. Birinci olarak ülke çapında hazırlanan kalkınma planları, orta vadeli programlar ve yıllık programlardır. İkinci olarak hükümet programlarının doğrudan yansıtıldığı yasal düzenlemeler ve son olarak da uluslararası politikaların aktarıldığı metinlerdir. Belirtilen üç temel metnin ortak özelliği ise, hepsinin de kurumsal performansın değerlendirilmesine yönelik yol ve yöntem önerileri içermeleridir (Sayan ve Demirci, 2018, s. 673).

Kurumsal performans yönetiminde kurumun, stratejik plan yaparak öncelikleri tanımlaması, bunları üst yönetimden alt birimlere ve çalışan her bir personele kadar yayarak istenen sonuçlara ulaşılması hedeflenir (Bilgin, 2007a: 79). Buradaki ana amaç; kurumsal performansın sağlanması ve kamu kurumlarının en kıymetli yönetim unsuru olup kurumların işleyişinde yönünü tayin eden personeli değerlendirebilecek bir süreci oluşturmak ve yönetmektir (Sevinç, Zengen ve Usta, 2024, s. 115).

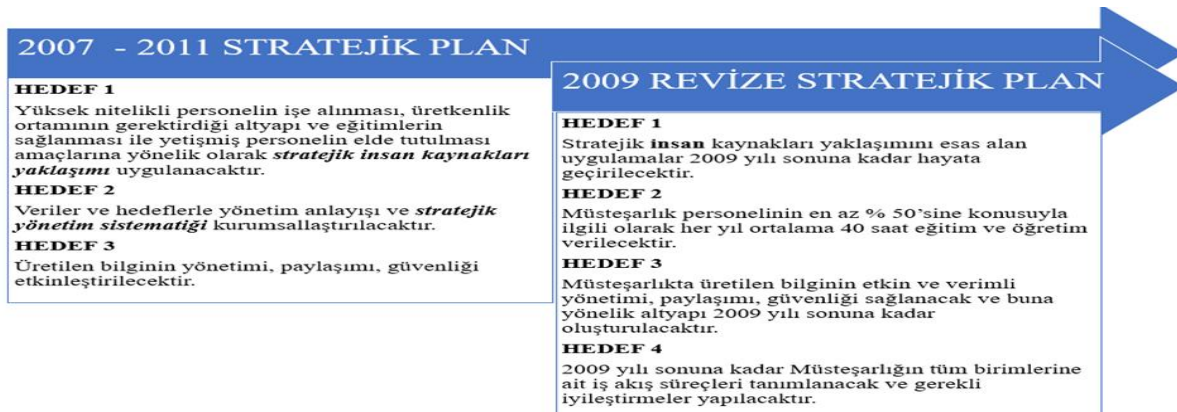
Başkanlığın kurulduğu 1984 yılından, 6111 Sayılı Kanun'a (2011) kadar Başkanlık'ta sicil notu uygulanmış, başkanlık personelinin performans değerlendirmesi de dahil tüm personel uygulamaları "Devlet Memurları Gizli Sicil Yönetmeliği"ne göre gerçekleştirilmiştir. 2001 yılında Maliye Bakanlığı tarafından altı pilot kurum ile başlayarak, performans bazlı bütçe uygulaması izlenmiş, geri dönüşlerle revize edilerek, 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun ile birlikte diğer birçok kavram gibi "performans" kavramı da kamu yönetiminin gündemine yerleşmiştir (Karasoy, 2014, s. 258). Kanun'un "Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme" başlıklı 9. maddesi ile kamu kurumlarının yönetimlerine stratejik plan ve performans programı hazırlanması görev ve sorumluluğu verilmiştir. 5018 sayılı Kanun sonrasında kurumlara stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmesi ile birlikte kamu kurumlarının planlama, strateji, güçlü-zayıf yönlerinin belirlenmesi, ölçme, değerlendirme ve karşılaştırma gibi stratejik yönetimin farklı boyutlarına yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Başkanlık, stratejik yönetim faaliyetlerine gönüllü katılarak 2007-2011 dönemi için ilk stratejik planın hazırlanması konusunda, kamudaki pilot kurumlardan olmayı seçmiştir (SSB Stratejik Planı, 2011, s. 58).

Stratejik planlamanın zorunlu hale gelmesinden sonra kurumda öncelikle 2005 yılında Stratejik Yönetim Şube Müdürlüğü, 2006 yılında ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurularak, sadece stratejik planların hazırlanması ve takibi değil, aynı zamanda mali yönetim ölçütlerinin oluşturulması ve bunlarla ilgili olarak mevzuat çalışmaları da gerçekleştirilmiştir (SSB Faaliyet Raporu, 2007, s. 63). Stratejik yönetim anlayışının anlaşılması ve kurum personeli tarafından kabullenilerek, doğru uygulanması için yoğun bir şekilde eğitimler alınmıştır. Bunlardan en önemlisi, bütün kurum personelinin Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nde (TÜSSİDE) almış olduğu eğitimlerdir (SSB Stratejik Plan Hazırlık Programı, 2005, s. 11).

2006 yılında hazırlıkları tamamlanan ilk stratejik planda (SSB Stratejik Planı, 2007) dört adet stratejik amaç belirlenmiş, bunlardan sonuncusu kurumsal yapının etkinleştirilmesi olmuştur. Bu amaç doğrultusunda ise, üç adet alt hedef belirlenerek (Şekil 6), bu amacın yıllar içerisinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

Şekil 6: SSB Stratejik Hedefleri (2007-2011)



Kaynak: SSB Stratejik Planı (2007 ve 2009).

Başkanlıkta veriler ve hedeflerle yönetim anlayışının yerleştirilmesine yönelik olarak performans hedefli Stratejik Plan karne notunun her yıl en az 80/100 olması belirlenmiştir. İlk stratejik plan çalışması ile birlikte kurumsal performansın veriye dayalı olarak ölçülmesi hedeflenmiştir. 2009 yılı için güncellenen performans programı (SSB Performans Programı, 2009) ile hedef sayısı dörde çıkarılmış ve daha ölçülebilir hale getirilmiştir.

Kurumun zayıf yanlarında açıkça belirtilen “kariyer planlama yaklaşımının bulunmaması ve eğitim yetersizliği” tespitinin (SSB Faaliyet Raporu, 2007, s. 69) ardından ilk Stratejik Plan ile birlikte (SSB Stratejik Planı, 2007, s. 22) stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş çalışmalarına başlanmış; sistemi destekleyecek uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bunların belli başlı olanları çalışan memnuniyeti anketi uygulanması, sonuçlarının değerlendirilerek yeni eylem planları hazırlanması, personel devir hızının tespit edilmesi ve takibi, kişi başı yıllık eğitim harcamasının tespit edilmesi ve takibi, kurumda yapılan sosyal faaliyetlerin sıklığıdır (SSB Faaliyet Raporu, 2008, s. 52; SSB Faaliyet Raporu, 2011, s. 26). Bu ve buna benzer ölçütler, yıllar içerisinde çeşitlendirilerek takip edilmiş ve sonuçları planlamalara dahil edilmiştir.

Bugüne kadar geçen süre içerisinde 5 yıllık periyotlar halinde hazırlanan stratejik planlarda, yıllık faaliyet raporlarında ve performans programlarında savunma sanayisinin tümüne ait hedeflerle birlikte insan kaynakları yönetimine yönelik yeni yaklaşımlar da ayrıntılı bir şekilde yer almıştır (SSB Faaliyet Raporu, 2011, s. 26; SSB Performans Programı, 2013, s. 15; SSB Stratejik Planı, 2023, s. 15, 55, 95). Stratejik planlardan türetilen yıllık performans programlarının daire başkanlıkları ve ilgili müdürlüklerce yerine getirilmesi takip edilmiş, yılsonunda yapılan kurumsal değerlendirme toplantılarında ise, performans planlarında yer verilen hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiği mümkün olduğunca sayısal ölçütlerle tespit edilmiştir. Hedeflerle gerçekleştirmeler arasındaki farkların olası kök sebepleri üst yönetimle birlikte değerlendirme çalışmalarında yer alan ilgili ve sorumlu her düzeyden personelin katılımıyla tespit edilerek önleyici tedbirlerin kararları alınmış ve bir sonraki uygulama yılında buna uygun olarak çalışmaların gerçekleştirilmesi sağlanmıştır (SSB Faaliyet Raporu, 2014, s. 52).

Öte yandan Başkanlığın ana faaliyet alanı olan savunma sanayisi projelerinin, İcra Komitesi toplantılarında ele alınarak gözden geçirilmesi, kurumun ana faaliyet sahasındaki performansının da değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Buna göre, İcra Komitesi tarafından daha önce alınmış olan kararların uygulanması, yürürlükte olan önemli savunma projelerinde elde edilen ilerlemelerin gözden geçirilmesi, yurt dışından tedarik edilen sistem ve ekipman sayısındaki değişim, harcanan bütçe miktarları, savunma ürünlerinin ihracatında meydana gelen değişiklikler, aynı zamanda kurum performansındaki değişimi açıklayan değişkenler olmaktadır. Bu toplantılarda ayrıca kurumun sahada karşılaştığı gerek idari ve teknik gerekse uluslararası boyuttaki zorluklar gündeme alınarak bunların giderilmesine yönelik tedbirler de görüşülmektedir (Erdem, 2021, s. 212-219).

Müdür değerlendirme sistemi kurularak, periyodik olarak kurumda görev yapan müdür kademesindeki kişilerin daire başkanları ve paydaşları tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır. Değerlendirme için öncelikle mesleki ve kişisel değerlendirme ölçütleri belirlenmiştir. Ölçütlerin kurumun yaptığı işler ve hedefleri ile bağlantılı ve mümkün olduğunca ölçülebilir olmasına özen gösterilmiştir. Çalışanlardan beklentiler yazılı olarak hazırlanarak değerlendirme öncesinde paylaşılmıştır. Rotasyon uygulaması ile çalışanlar arasında anlayış ve empatinin geliştirilmesi, uzmanlık alanlarının genişletilmesi hedeflenmiştir (SSB Stratejik Planı, 2011, s. 50).

Ücretlendirme politikalarının bireysel performansa göre belirlenmesi anlayışı benimsenmiştir. Kurumun 2007-2011 dönemi ilk stratejik planında çağdaş insan kaynakları yaklaşımının bir parçası olarak personel performans yönetim sistemi oluşturulması, personel teşvik ve ödül mekanizması kurulması ve performans odaklı bir yönetim anlayışı uygulanmasının hedeflendiği belirtilmiştir (SSB Stratejik Planı, 2007, s. 21. 50). Nitekim 2011 yılında 657 sayılı Kanun’da sicil uygulamasının kaldırılmasının ardından Savunma Sanayii Müsteşarlığında Çalıştırılacak Sözleşmeli Personel Hakkında Hizmet Sözleşmesi Esasları’nda değişiklik yapılarak, teşvik ikramiyesi alabilme koşulu “olumlu sicil almak” iken “olağanüstü gayret ve çalışma sonucunda emsallerine göre başarılı görev yapmak” şekline dönüştürülmüş, yapılan düzenleme ile performans değerlendirme sonuçlarının uygulanabileceği bir alan oluşturulmuş, bu doğrultuda 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin ilk uygulaması 2008

yılında gerçekleştirilmiştir (Ütük, 2016, s. 68). Bu çerçevede hazırlanan değerlendirme anketi web tabanlı kurum içi ağ üzerinden kullanıcılara sunulmuş veriler toplanmıştır. Veriler analiz edilerek ayrıştırılmış, ardından değerlendirilmiş ve sonuçta ortaya çıkan puanlara göre performans ücretinin ne kadar olacağına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ancak pilot bir uygulama olarak başlatılan bu çalışmalardan art arda 2 yıl yapılan anket/değerlendirme sonucu vazgeçilmiştir.

2. AMAÇ

Bu araştırmanın temel amacı, “*bireysel performans yönetim sistemi kurumun yönetim başarısında önemli bir etkidir*” hipotezinin test edilmesidir. Bu amaçla Türk savunma sanayisinin kamu kesiminde planlama, bütçeleme ve projelendirme faaliyetlerini yürüten Savunma Sanayii Başkanlığı'nın (SSB) insan kaynakları, kariyer ve performans yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkileri analiz edilecek, “*bireysel performans yönetimi kurum başarısını nasıl etkilemektedir?*” sorusuna cevap aranacaktır. Çalışmada, SSB'nin proje temelli örgüt yapısı, düşük hiyerarşik düzeyli organizasyon yapılanması, yetkinlik bazlı insan kaynakları politikaları ve stratejik performans yönetimi yaklaşımının kurum performansına etkileri değerlendirilecektir. Çalışmanın, savunma sanayisi literatüründe sınırlı ele alınan insan kaynakları boyutuna katkı sunması ve kamu yönetimi alanında performans tartışmalarına yeni bir perspektif kazandırması beklenmektedir.

SSB'nin insan kaynakları yönetimi sistemi, iş analizi temelli istihdam politikaları, yetkinlik modeli uygulamaları, mentorluk sistemi ve proje bazlı kariyer ilerleme yapısı ile şekillenmektedir (SSB Faaliyet Raporu, 2013, s. 52; Ütük, 2016: 67–68). Bu yapı içerisinde çalışanların bireysel yetkinlikleri ile kurumsal hedefler arasında kurulan ilişki, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının temel varsayımlarından biri olan “insan kaynağının rekabet avantajı yaratma kapasitesi” ile örtüşmektedir (Boxall ve Purcell, 2016, s. 28–33). Bu doğrultuda araştırma, SSB'de uygulanan insan kaynakları ve kariyer yönetimi pratiklerinin, bireysel performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi yoluyla kurumsal performansa nasıl katkı sağladığını incelemektedir.

Öte yandan SSB'de performans yönetimi uygulamaları, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme sistemi ile bütünleşik bir yapı sergilemektedir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamu kurumlarında performans odaklı yönetim anlayışının yaygınlaşması, kurumsal hedeflerin ölçülebilir göstergeler üzerinden izlenmesini zorunlu kılmıştır (Karasoy, 2014: 258). SSB'nin bu sürece erken adapte olan kurumlardan biri olması ve stratejik planlama uygulamalarını gönüllü olarak başlatması (SSB Stratejik Planı, 2011, s. 58), insan kaynakları yönetimi ile performans yönetimi arasındaki ilişkinin kurumsal düzeyde nasıl yapılandırıldığını incelemek açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir.

Bu çerçevede çalışmada, “*bireysel performans yönetim sistemi kurumun yönetim başarısında önemli bir etkidir*” hipotezi test edilmekte; SSB'nin insan kaynakları, kariyer ve performans yönetimi uygulamalarının, kurumun proje üretme kapasitesi, karar alma süreçlerinin etkinliği ve genel kurumsal performansı üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Bu kapsamda, kurumda uygulanan yetkinlik temelli işe alım süreçleri, kariyer gelişim mekanizmaları, performans değerlendirme sistemleri ve teşvik-ödüllendirme uygulamalarının, çalışan motivasyonu ve kurumsal çıktı üzerindeki etkileri bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, savunma sanayisi gibi stratejik bir sektörde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda insan kaynakları yönetiminin yalnızca idari bir fonksiyon olmadığını, aynı zamanda kurumsal performansı belirleyen temel bir unsur olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle araştırmanın, kamu yönetimi literatüründe insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkiye yönelik tartışmalara savunma sanayisi özelinde özgün bir katkı sunması beklenmektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel yöntem, bireylerin deneyimlerini ve algılarını derinlemesine analiz etmeye olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir (Neuman, 2017, s. 170–172). Türk Savunma Sanayisi kamu kesimi çalışanları, kurum ve son kullanıcı temsilcileri ile belirlenen çerçevede anlamlı ölçeklendirmeye önceden belirlenmiş deneklerle (Tablo 6), yarı

yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş, araştırma soruları çerçevesinde hipotez test edilerek sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 6. Mülakat Katılımcılarının Demografik Verileri

	KATILIMCILAR	Sayı	(%)
Cinsiyet	Kadın	6	18,2
	Erkek	27	81,8
Eğitim Durumu	Lisans	12	36,4
	Yüksek Lisans	14	42,4
	Doktora	7	21,2
Pozisyonu	Sözleşmeli Personel/Proje Mühendisi	3	9,1
	Uzman	14	42,4
	Yönetici	16	48,5
Çalışma Süresi	6-15 Yıl	8	24,2
	16-25 Yıl	16	48,5
	25+ Yıl	9	27,3

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, araştırmacıya belirli bir çerçeve sunarken katılımcıların görüşlerini detaylı biçimde ifade edebilmesine olanak tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 130). Araştırma kapsamında Savunma Sanayii Başkanlığı çalışanları, kurum paydaşları ve son kullanıcı temsilcilerinden oluşan toplam 33 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verileri, içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda mülakatlardan elde edilen veriler öncelikle kodlanmış, ardından benzer kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuş ve son aşamada temalara ulaşılmıştır (Miles, Huberman ve Saldara, 2014, s. 86–88). Bu süreç, araştırma bulgularının sistematik ve analitik bir şekilde yorumlanmasına olanak sağlamıştır.

Araştırmanın etik boyutu kapsamında, veri toplama sürecinden önce Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izin alınmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve elde edilen verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir.

Bu çalışma, amacı bakımından açıklayıcı (explanatory) nitelikte olup, zaman boyutu açısından kesitsel bir araştırmadır. Ayrıca araştırmada, farklı veri kaynakları ve analiz yaklaşımlarının birlikte kullanılmasıyla kuramsal ve gözlemsel nirengi sağlanarak bulguların güvenilirliği artırılmıştır (Neuman, 2017, s. 222).

4. BULGULAR

Mülakatlarda katılımcılara “*kurumun başarılı olduğu işlerde sizce en önemli 3 etken nedir? Sıralar mısınız?*” sorusu yöneltilmiştir. İlk 3 mülakattan alınan geri beslemelerle soru içeriği zenginleştirilmiş, “*karar alma süreci olarak Savunma Sanayii İcra Komitesi mekanizması, kurumun Savunma Sanayii Destekleme Fonu ismiyle kendi parasal kaynağının olması, yetkin personele sahip olması, Cumhurbaşkanlığı'na bağlı özel statü, üst yönetimin motivasyonu, kurum kültürü, Türk Silahlı Kuvvetleri desteği, firmaların becerisi*” bu etkenlere örnek olabileceği katılımcılarla paylaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların tasnif edilmesinin ardından ulaşılan tema “*kurum performansını etkileyen temel unsurlar*” olmuştur. Çalışmada elde edilen kodlar ve kategorileri Tabo 7’de, sonuçların analitik değerlendirilmesini kolaylaştıran sayısal çıktılar görsel olarak Tabo 8’de verilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Savunma Sanayii Başkanlığı'nda kurumsal performansın üç temel unsur etrafında şekillendiğini göstermektedir. Bu unsurlar; kuruma özgü karar alma mekanizması, yetkin insan kaynağı ve finansal kaynak yapısıdır.

İlk olarak, Savunma Sanayii İcra Komitesi'nin kurum performansı üzerindeki belirleyici rolü öne çıkmaktadır. Katılımcılar, bu mekanizmanın hızlı ve merkezi karar alma imkânı sağladığını ve bürokratik süreçleri önemli ölçüde azalttığını ifade etmiştir. Bu durum, projelerin daha etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Literatürde de karar alma süreçlerinin hızının örgütsel performans üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Bartram, 2005, s. 1187).

İkinci olarak, yetkin insan kaynağı kurumsal performansın temel belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, kurum çalışanlarını “liyakatli”, “tecrübeli” ve “sonuç odaklı” olarak tanımlamıştır. Bu bulgu, insan kaynakları yönetimi literatüründe yer alan “insan sermayesinin performans üzerindeki etkisi” yaklaşımıyla örtüşmektedir (Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012, s. 1266–1268). Ayrıca kurumda uygulanan mentorluk sistemi ve proje temelli çalışma yapısı, çalışanların hızlı öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedir.

Üçüncü olarak, Savunma Sanayii Destekleme Fonu (SSDF) kurum performansını destekleyen önemli bir finansal unsur olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, bu fon sayesinde projelerin uzun vadeli planlanabildiğini ve kaynak kullanımında esneklik sağlandığını belirtmiştir. Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğinde, finansal kaynakların sürdürülebilirliği örgütsel performans açısından kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Barney, 1991, s. 106–107).

Bunların yanı sıra kurum kültürü, üst yönetim desteği ve Cumhurbaşkanlığı'na bağlı özel statü gibi unsurlar da performansı etkileyen tamamlayıcı faktörler olarak ifade edilmiştir. Bu bulgular, kurumsal performansın yalnızca insan kaynakları uygulamalarına değil, aynı zamanda örgütsel bağlama bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir.

Tablo 7: Kurum Performansını Etkileyen Temel Unsurlar

TEMA	KATEGORİ	KONSOLİDE KODLAR
Kurum Performansını Etkileyen Temel Unsurlar	İnsan Kaynağı	* Liyakatli personel * Tecrübeli personel * Kaliteli insan kaynağı * Donanımlı personel * Kaliteli ve olgun kariyer kadrosu * Sahip olduğu yetkin personel
	Kuruma Özel Karar Mekanizması	* İcra Komitesi Karar Mekanizması * Mevzuat * Özerk bir yapıda kurulması * İstihal alanında geniş bir müktesebat * İcra Komitesi çok önemli bir mekanizma
	Kuruma Özel Para Kaynağı	* SSDF * Kurumca yönetilen kaynağın olması * Kurumun SSDF ismiyle kendi parasal kaynağının olması * Fon Yapısı * Kurumun kamu ihale kanununa tabi olmaması

Kurum Kültürü	<ul style="list-style-type: none"> * Üst yönetimin motivasyonu * Finansal ve politik destek * Kamuoyu desteği * Çözüm odaklı, başarıma arzusu yüksek kurum kültürü * Sektörde yer alan tüm paydaşların (firma, TSK vb.) SSB rol ve misyonunu kabulü ve benimsemiş olması * Kurumsallaşma etkisi * Kurum içi güçlü ve etkili iletişim * Usta çırak ilişkisine dayalı mentorluk
Cumhurbaşkanlığı Özel Statüsü	<ul style="list-style-type: none"> * Cumhurbaşkanlığı'na bağlı özel statü * Yeni başlamış bir uzman yardımcısının 5.amirinin Cumhurbaşkanı olması * Cumhurbaşkanlığına bağlı özel statüsü ile hem bürokratik yapı içerisinde, hem de yerli/yabancı kullanıcı makamlar nezdinde önemli bir konuma sahip olması

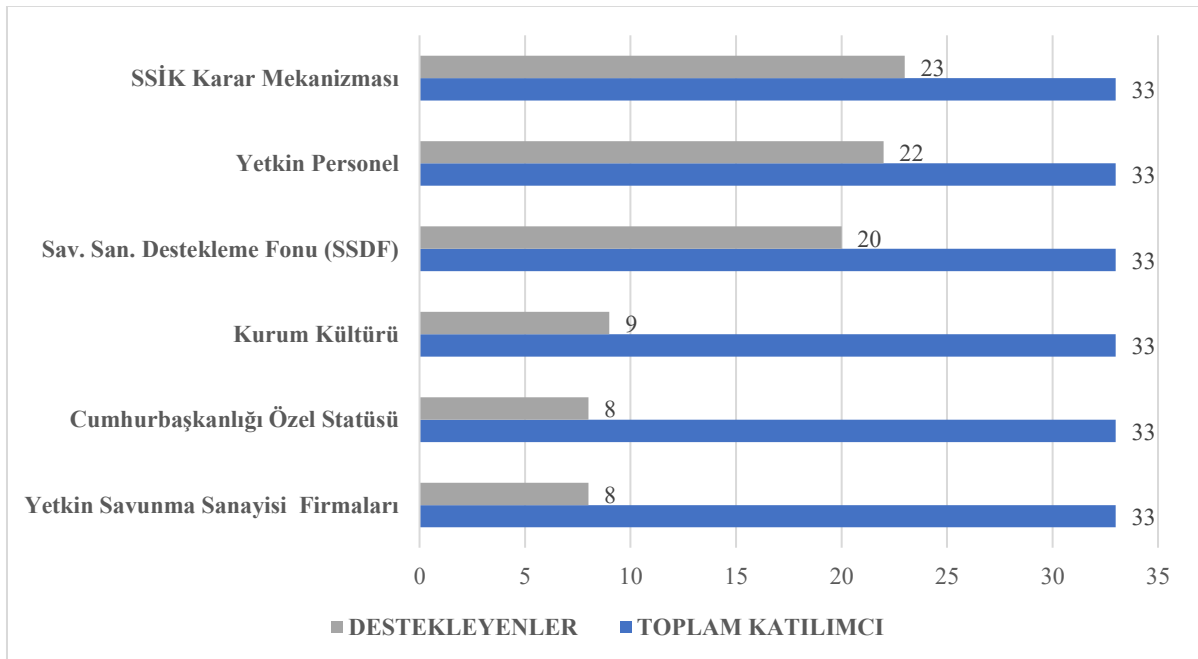
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan araştırmada toplam 33 katılımcıdan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda kurum performansının temelde 3 unsura dayandırıldığı tespit edilmiştir (Tablo 8). Bunlar;

- Kurumun sistem içerisindeki yerini belirleyen, paydaşları ile ilişkilerini düzenleyen, gerçekleştireceği projelerdeki yetki ve sorumluluklarını düzenleyen Savunma Sanayii İcra Komitesi'ne dayalı (İcra Komitesi) karar Mekanizması unsuru;
- İcra Komitesi Karar Mekanizması başlığı altında yer alan görüşlerinde de yer verdiği, kurum kültürü ile birbirinin yerine geçen kavramlar olarak kullandıkları Yetkin Personel Profili unsuru;
- Projelerde kullanılmak üzere kuruma özel para kaynağı Savunma Sanayii Destekleme Fonu (SSDF).

Kurumun yıllar içerisinde geliştirdiği kurum kültürü, Cumhurbaşkanı'na doğrudan bağlı olmaktan kaynaklanan özel statü ve son olarak planlanan işleri beklentiler doğrultusunda yerine getiren savunma sanayisi firmaları da diğer önemli etkenler olarak ifade edilmiştir.

Tablo 8: Kurum Performansının Unsurları



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.1. Savunma Sanayii İcra Komitesi

Kurum işleyişine yönelik kanunda tarif edilen yönetim ve karar alma mekanizması olan Savunma Sanayii İcra Komitesi, katılımcıların kurum başarısında en fazla öne çıkardığı unsur olmuştur. Katılımcıların bu tercihlerini gerekçelendirirken yaptıkları açıklamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- SSB'nin dünyadaki benzer yapılara uygun olarak tanımlı bir alanda özerk bir yapıda kurulması;
- Karar alma süreci olarak Savunma Sanayii İcra Komitesi mekanizmasının kuruluş kanununda yer alması;
- İcra Komitesi'nce alınmış bir proje kararı ile mevcut siyasi iradenin gücünü arkasına alan proje çalışanlarının, projenin sonuca ulaşmasında önüne çıkan pek çok engeli daha kolay aşabilmesi;
- İcra Komitesi'nde en üst düzeyde karar alınması sonucu, bürokrasideki başka onay mekanizmalarına takılmadan projelerin hayata geçirilebilmesi;
- Kamu İhale Kanunu'na tabi olunmadığından, ülke yönetiminin politikası gereği en uygun olan çözümün seçilebilmesi;
- İcra Komitesi'nin, hızlı karar alma mekanizması olarak öne çıkması;
- Savunma sanayisini yapılandırma, şekillendirme ve değiştirme yetkilerinin İcra Komitesi'nde toplanmış olması.

Katılımcılar, İcra Komitesi, yetkin personel yapısı ve SSDF'yi birlikte değerlendirmiştir.. Buna göre kurumu ve dolayısıyla savunma sanayisini farklılaştıran ana etkenin kuruluştaki temel ilkeler olduğunu söylemek doğru olacaktır.

4.2. Yetkin İnsan Kaynağı

Katılımcıların kurum başarısında öne çıkardığı ikinci unsur ise yetkin insan profilidir. Katılımcılar yetkin insan kaynağı profilini kurumun bugüne kadar oluşturduğu kurum kültürü ile birlikte ifade etmektedir. Oluşan çalışma ikliminin etkisiyle yeni işe başlayan personelin savunma sanayisi alanında yerli çözümler geliştirerek yurtiçi katma değer üretimini artırmak yönündeki gayretleri, kurum tarafından personeline karşı uygulanan yetkilendirme ve inisiyatif kullanımına karşı toleranslı yaklaşımla izah edilebilir.

Kurumdaki çalışma hayatının başlarında sayılan henüz 8 yıldan bu yana görev yapan bir uzmanın gözlemi ve elde ettiği kişisel tecrübesine dayanarak işe yeni başlayan personelin 2 yıl gibi kısa sürelerde yerli çözümler üretmek ve yurtiçi değer arttırmak yönünde gelişim sağlaması, kurumsal kapasitenin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan kurum kültürü ifade edilirken kullanılan inisiyatif alabilmek, kaynak ve süreyi optimize etmek, yurtiçi çözümleri araştırmak, talep ve kaynaklar arasındaki dengeyi sağlamak, gerektiğinde teknik danışmanlardan görüş almak, çözüm odaklılık, başarı motivasyonu, sektörü ve teknolojiadaki değişimleri takip etmek, plan yapmak gibi ifadeler aynı zamanda çalışanların yaptıkları işte ne kadar etkin olduklarına da işaret etmektedir. Taleple kaynak arasındaki dengenin sağlanması, kaynakla sürenin optimize edilmesi gibi hususlar da stratejik planlama çalışmalarına gönderme yapmaktadır.

Katılımcıların beraber çalıştıkları meslektaşlarını, başarılı, sonuç odaklı, idealist, çalışkan gibi ifadelerle tanımlamaları kurum personelinin özgüven içerisinde hareket ettiğine işaret etmektedir. Kimi zaman ülkenin kimi zaman da dünyanın ilklerine planlama aşamasından itibaren tanıklık eden personelin idealist yanını ön plana çıkarmaktadır. Bartram (2005, s. 187) tarafından ifade edildiği şekli ile liderlik ve karar verme, destek ve işbirliği ile etkileşim ve sunum iş hayatında en önemli yetkinliklerin ilk üçü olarak yer almaktadır. Mülakattan elde edilen verilere göre katılımcıların özellikle karar verme, işbirliği ve projelerin sunumları gibi uzmanlık alanlarında yetkinliklerini geliştirdikleri söylenebilir.

Çalışılan projelerde deneyimli personelin katkıları ve işe başlandığında ataması yapılan mentorların desteği özel olarak vurgulanmıştır. Katılımcıların, işe alınan başarılı gençler için uygulandığını ifade ettikleri bu yöntemin etkinliğine ilişkin ifadeleri de kendilerinden kıdemli personelin yeteneklerine duydukları güveni ve işe alımdan başlayarak devam eden süreçlere ilişkin görüşlerini ortaya

koymaktadır. Buna göre, işe alımda seçilen gençlere bir anlamda usta/çırak ilişkisinin sistematik biçimde uygulanması, gençlerin özgüvenini artırmakta, sonuç olarak iş performansına olumlu yansıyan sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

Kurum çalışanlarının çalıştıkları alandaki yetkinlikleri kadar yaptığı işlerin stratejik, teknolojik, popüler, kritik vb. özelliklere sahip olması nedeniyle çalışanlarda ortaya çıkan başarı ve iş tatmininden kaynaklanan ayrı bir çalışma arzusu olduğu söylenebilir. İcra Komitesi karar mekanizması ile eşit oranda önemli olduğu ortaya çıkan yetkin insan kaynağının oluşmasındaki bir diğer etken de katılımcıların ifade ettikleri üzere, son derecede rekabetçi bir alanda çalışan personelin çağın ve teknolojinin gereklerine ayak uydurmalarının zorunluluk olmasıdır. Ferrari, Punie, ve Redecker (2012, s. 89) tarafından yapılan çalışmada dijital yetkinliklerin 7 (yedi) bileşeni şu şekilde sıralanmıştır: bilgi yönetimi, işbirliği, iletişim ve paylaşım, içerik ve bilgi üretimi, etik ve sorumluluk, değerlendirme ve problem çözme ile teknik işlemler. Geçen süre zarfında Aksu ve Dalkılıç Sürgevil (2024, s. 59) tarafından Murawski ve Bick (2017, s. 725)'in çalışmasına dayanılarak hazırlanan çalışmada bu listeye sanal liderlik, yapay zekadan faydalanma, big data kullanımı gibi günlük hayatta tecrübe edilen ilerlemeler eklenmiştir. Tablo 6'da yer alan demografik veriye göre araştırmaya katılan personelin çalışma yılı ortalaması 17 yıl olduğu düşünüldüğünde mülakatta elde edilen işbirliği, iletişim, sorumluluk alma, problem çözme gibi yetkinliklerin günümüzde gerekli olan dijital yetkinliklere büyük oranda uyum sağladığı söylenebilir.

4.3. Savunma Sanayii Destekleme Fonu (SSDF)

Ukrayna'da yaşanan savaşla birlikte Avrupa Birliği düzeyinde savunma sanayisine özel bir fon ayrılması tartışılmakta, bu konuda Avrupa Savunma Sanayisi Araştırma Grubu tarafından çalışmalar yapılarak sonuçları paylaşılmaktadır. Buna göre savunma sanayisinin mevcut finansal kaynaklarını artırmak ve bunları sürdürülebilir hale getirmek için Avrupa'nın kamu veya özel yatırıma dayalı mekanizmaları güçlendirmesi gerektiği bunun için de savunma sanayisine özel kurulacak Avrupa varlık fonunun yatırım odaklı yaklaşımın ana unsuru olacağı belirtilmektedir (Mattely, 2025, s. 5). Benzer şekilde Kurt ve Yiğit de (2024, s. 80) SSDF sayesinde, savunma sanayi kuruluşlarının planlama, üretim ve Ar-Ge faaliyetlerine uzun vadeli kaynak aktarılmasının mümkün hale geldiğini ve böylece yerli üretimi ve teknoloji geliştirilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar kuruluş kanunundan gelen yetki ve sorumlulukların, kurumun belirli bütçeleri yöneterek icraat yapmasına imkan vermekte olduğunu ifade etmişlerdir. Sorumluluklarını yerine getirmesi için bir bütçesinin olması gerekliliği tüm kamudaki kuruluşlar için geçerlidir. Ancak, SSB'nin kendi yönetiminde SSDF ismiyle mali kaynağının olması katılımcılara göre kurumun kendisine olan güvenini ve yıllara sari planlar yapma kabiliyetini artırmıştır. Pandemi sonrası yıllarda ortaya çıkan ekonomik zorluklarla birlikte yükselen enflasyonun etkisiyle fona giren paranın döviz cinsinden miktarının azalmaya başlamasının da, kurum personelinin mali kaynaklara ilişkin farkındalığını artırdığı gözlenmiştir.

Başka ülkelerle karşılaştırma yapan katılımcılar tedarik makamının parayı yönetmediği yerlerde etkinliğinin ciddi miktarda azaldığını belirtmişlerdir. Fon sayesinde uzun vadeli (10 ila 20 yıllık) planlar yapılabildiğini, bunun da teknoloji odaklı projelerin desteklenmesine ciddi katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Son dönem artan proje kapasitesi ile birlikte SSDF'nin miktarında yaşanan azalma ve kimi zaman proje ödemelerinde yaşanan zorluklardan hareketle fon kaynağının öneminin güncel şartlarda yakından tespit edildiğini ifade etmişlerdir.

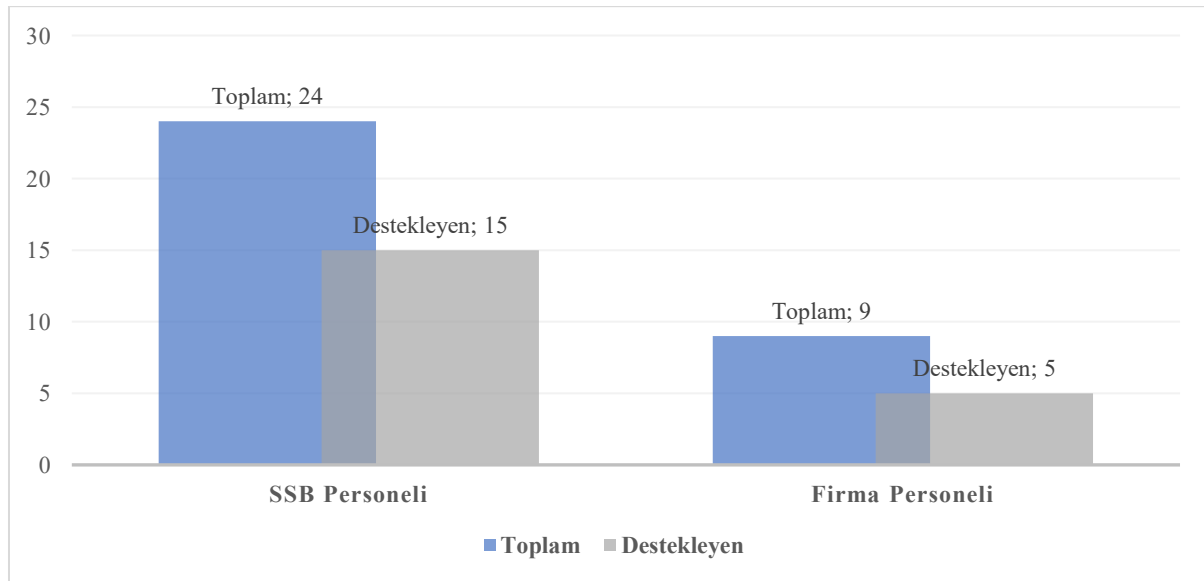
Katılımcılara göre fonun bir başka katkısı da Ar-Ge projelerine verilen destekler için uzun sayılabilecek tedarik süreçlerinin kısalmasına olan katkısıdır. Nitekim finansal destekte süreklilik sağlanan Ar-Ge alanında 2024 yılında en fazla Ar-Ge harcaması yapan ilk 5 şirketten 4 tanesi savunma sanayisi şirketi olmuştur (Turkishtime, 2025).

Benzer şekilde fonun varlığını bir güç unsuru olarak tanımlayan katılımcı sayısı da oldukça fazladır. Savunma sanayisinde mali kaynağın aynı zamanda önemli bir güç olarak tanımlandığını yapılan çalışmalarda görmekteyiz. Rossiter, Kurç ve Novella (2025, s. 252) savunma sanayisinde gelişme aşamasında olan ülkelerin finansal kriz sonrası küresel makroekonomik istikrarsızlıktan menfi etkilendiğini belirtmektedirler. Böyle bir ortamda SSDF gibi görece stabil bir mali kaynağın varoluşu savunma sanayisinin mali gücü olarak öne çıkmaktadır. Kurt ve Yiğit de (2024, s. 32,76) verilecek eğitim destek miktarlarının belirlenmesinden alım programlarının ve finansman modellerinin

belirlenmesine, kredi verilmesi ya da alınmasına kadar tüm kararların savunma sanayii destekleme fonu sayesinde yapıldığını belirtmektedirler.

Araştırmaya savunma sanayisi sektör firması personeli olarak katılanların SSDF'ye önem vermeleri çok daha anlaşılabilir bir durumdur. Savunma sanayisi sektör firmaları açısından SSB'nin en önemli özelliği kendi mali kaynaklarını yöneterek, işlerini tamamlamalarının ardından ödemelerini tam ve zamanında alabilmeleridir. Dolayısıyla bunu sağlayan bir mekanizma olan SSDF'yi kurumsal başarının önemli bir etkeni olarak değerlendirildiği belirlenmiştir. Tablo 9'da bu konudaki savunma sanayisi sektör firmaları ve kurum personelinin yaklaşımı karşılaştırılmaktadır. Buna göre, SSB çalışanlarından kurum başarısını SSDF'nin varlığına ve dolayısıyla gelirlerin sürekliliğine bağlayan katılımcıların oranı %63 iken mali kaynağın varlığını ve sürekliliğini çok daha fazla önemsemesi beklenen sektör firma temsilcilerinde ise bu oran %56 çıkmıştır. Savunma sanayisinin kesintilere uğrayan gelişiminde devletin yerli sanayi için bütçe ayıramamasının etkili olduğu düşünülürse savunma sanayisinin gelişimine devam etmesi için kurumun finansal kaynaklarının sürekliliği daha önemli hale gelmektedir.

Tablo 9: SSDF'yi Başarı Unsuru Olarak Gören Savunma Sanayisi Sektör Firmaları Personeli ile SSB Personeli Sayısı Karşılaştırması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Savunma Sanayii Başkanlığı (SSB) örneğinde elde edilen bulgular, kurum performansının üç temel unsur etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır: (i) yetkin insan kaynağı, (ii) kuruma özgü karar alma mekanizması (İcra Komitesi) ve (iii) kurumsal finansman yapısı (SSDF). Katılımcı ifadelerine dayanan bu bulgular, araştırmanın başlangıcında ortaya konulan “bireysel performans yönetimi kurum başarısını etkiler” hipotezini desteklemekle birlikte, performansın yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal ve yapısal bağlam içinde şekillendiğini göstermektedir.

Bu sonuç, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe vurgulanan “insan kaynakları uygulamaları tek başına değil, örgütsel bağlamla birlikte performansı etkiler” yaklaşımıyla uyumludur (Boxall ve Purcell, 2016, s. 29–33). Nitekim bu çalışmada da insan kaynakları uygulamalarının etkisinin, SSB'nin sahip olduğu özgün kurumsal yapıdan bağımsız düşünülmemeyeceğini göstermektedir.

Araştırmada öne çıkan “yetkin insan kaynağı” teması, uluslararası literatürde “yüksek performanslı iş sistemleri” (*High Performance Working Systems, HPWPS*) yaklaşımıyla örtüşmektedir. HPWS uygulamalarının çalışan bağlılığı, verimlilik ve örgütsel performans üzerinde pozitif etkiler yarattığı geniş ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur (Jiang ve ark., 2012, s. 1270–1272). Bu bağlamda SSB'de uygulanan yetkinlik bazlı işe alım, mentorluk sistemi ve proje temelli kariyer yapısı, çalışanların hızlı öğrenme ve yüksek performans üretme kapasitesini artıran mekanizmalar olarak değerlendirilebilir.

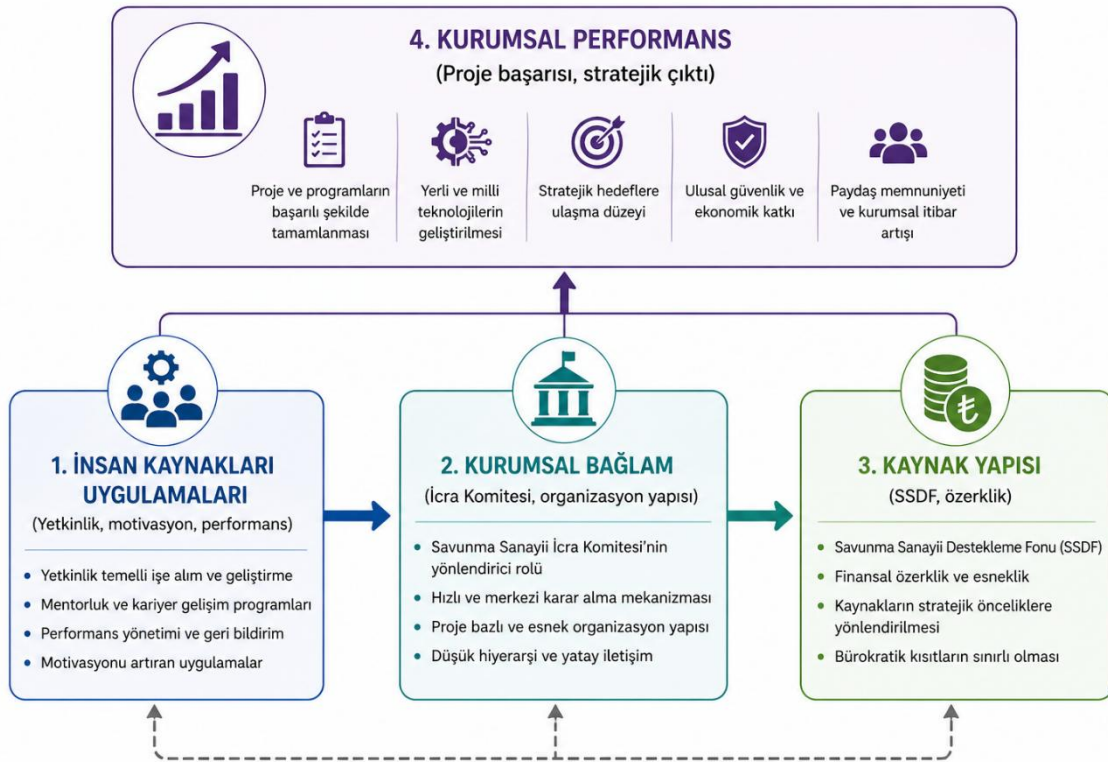
Ancak bu çalışmanın bulguları, literatürdeki klasik stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından önemli bir noktada ayrılmaktadır. Uluslararası çalışmalar çoğunlukla özel sektör odaklı olup performansı finansal çıktılar üzerinden ölçerken (Guest, 2011: 4-5), SSB örneğinde performansın daha çok stratejik çıktı, yerli üretim kabiliyeti ve proje başarısı üzerinden tanımlandığı görülmektedir. Bu durum, kamu sektöründe performansın çok boyutlu yapısını vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Knies, Boselie, Gould-Williams, ve Vandenabeele, 2018, s. 2434).

Araştırmada ortaya çıkan ikinci önemli unsur olan İcra Komitesi, performans üzerinde belirleyici bir yönetim mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi ile performans ilişkisinde “kurumsal bağlam”ın belirleyici rolüne dikkat çekilmektedir (Paauwe, 2009, s. 32). SSB örneğinde bu bağlam, hızlı karar alma, bürokratik engellerin minimize edilmesi ve siyasi iradenin doğrudan desteği ile şekillenmektedir. Bu durum, insan kaynaklarının etkin kullanımını kolaylaştıran bir “kurumsal hız avantajı” yaratmaktadır.

Üçüncü olarak, kuruma özgü finansman yapısı (SSDF), literatürde “*kaynak temelli yaklaşım*” (*resource-based view*) kapsamında değerlendirilebilir. Buna göre örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde yalnızca insan kaynağı değil, bu kaynağın desteklendiği finansal ve kurumsal altyapı da belirleyicidir (Barney, 1991, s. 106, 107). SSB’nin bağımsız finansman yapısı, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini artıran kritik bir tamamlayıcı unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın literatüre en önemli katkısı, insan kaynakları yönetimi ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi tek boyutlu değil, çok katmanlı bir model çerçevesinde ele almasıdır. Elde edilen bulgulara göre, Tablo 10’daki bütünleşik yapı önerilebilir:

Tablo 10. Kurumsal Başarı İçin Bütünleşik Yapı Önerisi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu model, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe giderek önem kazanan “*bağlamsal yaklaşım*”ı (*contextual SHRM*) savunma sanayisi gibi özel bir alanda ampirik olarak desteklemektedir (Paauwe, 2009, s. 134). Öte yandan araştırma bulguları, kamu kurumlarında performans artışının yalnızca bireysel performans değerlendirme sistemleri ile sağlanamayacağını göstermektedir. Bunun yerine:

- Yetkinlik temelli işe alım ve kariyer sistemleri kurulmalı,
- Karar alma süreçleri hızlandırılmalı,
- Kurumlara belirli düzeyde finansal ve idari esneklik sağlanmalıdır.

Bu bağlamda SSB örneği, özellikle proje bazlı çalışan kamu kurumları için uygulanabilir bir model sunmaktadır.

Bu çalışma tek bir kurum örneğine dayanmaktadır ve bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca veriler algı temelli olup nicel performans göstergeleri ile desteklenmemiştir. Gelecek çalışmalarda:

- Karşılaştırmalı ülke analizleri,
- Nicel performans verileri,
- Karma yöntem tasarımlar ,kullanılarak modelin test edilmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, savunma sanayisi gibi stratejik bir sektörde insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkisinin, yalnızca bireysel performans uygulamaları ile değil, kurumsal yapı, yönetim mekanizmaları ve finansal kaynaklarla birlikte şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, insan kaynakları yönetimini idari bir fonksiyon olmaktan çıkararak, kurumsal başarıyı belirleyen stratejik bir unsur olarak konumlandırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aksu, S. G. ve Dalkılıç Sürgevil, O. (2024). Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları Ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış, *Journal of Business in The Digital Age*, Vol. 2 Issue 2, 54-68. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/913858>
- Albayrak, S. O. (2016). *Kariyer Uzmanlık Sistemi*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Aytekin, İ. (2022). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye Kamu Kurumları Bağlamında Mevcut Durumu, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(25), 118–139. <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1120142>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Bıyıkoğlu, N. ve Akalın, T. Z. (2020). *Türk Savunma Sanayii Tarihi*, Ankara: 1. Baskı İmge.
- Bilgin, K. U. (2007a). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 65 Özel sayı, Ankara: Sayıştay Başkanlığı.
- Bilgin, K.U. (2007b). Performance Management For Public Personnel: Multi Analysis Approach Toward Personnel. *Public Personnel Management, International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR)*, 36 (2), 93-113. <https://www.yumpu.com/en/document/read/38172383/public-personnel-management-ipma/31>
- Bilgin, K.U. (2020). Kamusal Bir Sorumluluk Olarak Kamu Personeli Performans Yönetimi. Eren, V. ve Eroğlu, T. (Ed.), *Kamuda Performans Yönetimi*, 195-236, Nobel Yayını; Ankara.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy And Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Çakmak, T. (2023). Türk Savunma Sanayinde Teknik Destek Sağlayıcı Modeli: Altay Projesi Dönem-I Örneği. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 43(2), 398–423.
- Dilek, S. (2015). Uçak Sanayini Yeniden Nasıl Kurduk: TUSAŞ'taki Yıllarıma Kısa Bir Bakış (1978-1983 Yılları). *TAI'nin Sesi*, (12.2015), 15-18.
- Dunne, J. P., & Tian, N. (2020). Military Expenditure and Economic Growth: A Survey. *The Economics of Peace and Security Journal*, 15(2), 20–30. <https://doi.org/10.15355/epsj.15.2.20>

- Erdem, V. (2021). *Hatıralarla Devlette 45 Yıl*, İstanbul; Boğaziçi Yayını.
- Eren, V. (2020). Kamuda Performans Ölçüm Modelleri ve Performans Ölçütleri. Eren, V. ve Eroğlu, T. (Ed.), *Kamuda Performans Yönetimi*, 73-118, Nobel Yayını; Ankara.
- Ermış, U. (2022). *Ulusal Güvenlikte ve Dış Politikada Bir Enstrüman Olarak Savunma Sanayii: Türkiye Örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Uluslararası Siyaset Bilim Dalı, Bursa.
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar* (13. baskı). Umuttepe Yayınları.
- Ferrari, A., Punie, Y. & Redecker, C. (2012). Understanding Digital Competence in the 21st Century: an Analysis of Current Frameworks. *EC-TEL 2012, LNCS 7563* (79–92). https://www.researchgate.net/publication/313535383_Understanding_digital_competence_in_the_21st_century_An_analysis_of_current_frameworks
- Guest, D. E. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Hartley, K. (2017). *The Economics of Defence Policy: A New Perspective*. Routledge.
- HAVELSAN (2024). *Ülke ve Kritik Tesis Güvenliği*. <https://www.havelsan.com/tr/cozumler/entegre-guvenlik-cozumleri>
- Hürriyet (2004, 14 Mayıs). *Tank ve Helikopter İhaleleri İptal Edildi*. Hürriyet. <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/tank-ve-helikopter-ihaleleri-iptal-edildi-225670>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Karasoy, H. A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22.
- Karasoy, H. A. (2014). Kamu Mali Yönetiminde Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi. *Maliye Dergisi*, (166), 250–268.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenberghe, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2432–2444.
- Kurt, V. ve Yiğit, M. (2024). *Türk Savunma Sanayisinin Gelişimi, Siyasal ve Bürokratik Arka Plan*. Türkiye Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Küçüköğlü, M. (2023). Türk Savunma Sanayisindeki Gelişmelerin Ekonomiye Etkileri (2000-2023). *Sakarya İktisat Dergisi*, Cilt 12, sayı 1, 2023, 15-41.
- Mattely, S. (2025). *Investing in European Defence Industry: The Case for a Sovereign Defence Investment Fund. Policy Paper*. The Armament Industry European Research Group. Paris. https://institutdelors.eu/content/uploads/2025/11/ARES_2025_07_115_Sovereign_Defence_Fund_PolicyPaper.pdf?utm
- MEB (2022, 02 Kasım). *Savunma Sanayi Başkanlığı - MEB protokolü, BİLSEM öğrencilerine ASELSAN'da otonom eklemeli imalat eğitimi*. MEB. <https://orgm.meb.gov.tr/www/savunma-sanayi-baskanligi-ile-genel-mudurlugumuz-arasinda-imzalanan-protokol-kapsamina-bilsem-ogrencilerimize-aselsanda-otonom-eklemeli-imalat-egitimi-verildi/icerik/2122>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). Sage.
- Murawski, M. ve Bick, M. (2017). Digital Competences of the Workforce—A Research Topic? *Business Process Management Journal*, 23(3), 721-734. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2016-0126>

- Özlu, H. (2022). The Foundation and Development of Turkey's Defense Industry in the Context of National Security Strategy. *Perceptions: Journal of International Affairs*, 26(2), 216–240. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2181959?utm>
- Öztürk, H. T. (2022). Türk Savunma Sanayisinde Ar-Ge ve Yenilik Sistemleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi. 1.Uluslararası Sosyal ve Teknik Bilimler Sempozyumu USTEK '2022 Özel Sayısı*. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3278001?utm>
- Pauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Pustu, Y. (2017). Yolsuzlukla Mücadele ve Medya. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 3-23.
- Rossiter, A., Kurç, Ç., & Novella, M. (2025). Defence Industry Policies of Small and Medium Powers: an Introduction to the Challenges and Prospects. *Defence Studies*, 25(2), 247–257. <https://doi.org/10.1080/14702436.2025.2472723>
- Savunma Sanayi Akademi (2020, 06 Ekim). *Savunma Sanayii Başkanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Arasında İmzalanan Protokol*. SSA. <https://x.com/SavunmaAkademi/status/1313375634605969408>
- Sayan, İ.Ö. - Demirci, G. A. (2018). Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73 (2), 667-700.
- Saylam, A., & Leblebici, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimindeki Eğilimler, Eğilimlerin İtici Güçleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 187–204.
- Sevinç, İ., Zengen, M., & Usta, S. (2024). Performans Yönetimi: Türkiye-Fransa Karşılaştırmalı Bir Analiz. *The Journal of Academic Value Studies*. <https://doi.org/10.29228/javs.81949>
- SSB (2024). *SSB Teşkilat Yapısı*. <https://www.ssb.gov.tr/WebSite/contentlist.aspx?PageID=42&LangID=1>
- SSB. (2026a). *Savunma Sanayii İcra Komitesi*. <https://www.ssb.gov.tr/savunma-sanayii-icra-komitesi>
- SSB. (2026b). *Personel Politikamız*. <https://www.ssb.gov.tr/website/contentlist.aspx?PageID=546&LangID=1>
- SSB. (2026c). *SSB'li Olmak*. <https://www.ssb.gov.tr/ssbli-olmak>
- SSB. (2026d). *Kariyer*. <https://www.ssb.gov.tr/egitim-ve-gelisim-yonetimi>.
- SSB Faaliyet Raporu. (2007). *Savunma Sanayii Müsteşarlığı Faaliyet Raporu 2006*. <https://silo.tips/download/savunma-sanay-mstearlii-2>
- SSB Faaliyet Raporu. (2008). *Savunma Sanayii Müsteşarlığı Faaliyet Raporu 2007*. <https://www.yumpu.com/tr/document/view/26562706/2007-yala-faaliyet-raporu-savunma-sanayii-ma-1-4-steaarlaaa>
- SSB Faaliyet Raporu. (2011). *Savunma Sanayii Müsteşarlığı Faaliyet Raporu 2010*. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/dcaoK+2011 Yili Faaliyet Raporu.pdf>
- SSB Faaliyet Raporu. (2013). *Savunma Sanayii Müsteşarlığı Faaliyet Raporu 2012*. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/JXwUi+ssm 2012 fr.pdf>
- SSB Faaliyet Raporu. (2014). *Savunma Sanayii Müsteşarlığı Faaliyet Raporu 2013*. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/d9xWi+ssm2013-yili-faaliyet-raporu.pdf>
- SSB Performans Programı. (2009). *2009 Yılı Performans Programı*. https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/MyContents/F_20170523145253334720.pdf

- SSB Performans Programı. (2014). *2013 Yılı Performans Programı*. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/d9xWi+ssm2013-yili-faaliyet-raporu.pdf>
- SSB Performans Programı. (2021). *2022 Yılı Performans Programı*. <https://www.ssb.gov.tr/website/ContentList.aspx?PageID=1040>
- SSB Performans Programı. (2025). *2025 Yılı Performans Programı*. <https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/files/2025%20Y%C4%B1%C4%B1%20Performans%20Program%C4%B1.pdf>
- SSB Performans Programı. (2026). *2026 Yılı Performans Programı*. <https://www.ssb.gov.tr/performans-programlari>
- SSB Stratejik Plan Hazırlık Programı. (2005). *Stratejik Plan Hazırlık Programı*. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/D3QBs+SSMhazirlik.pdf>
- SSB Stratejik Planı. (2006). *2007-2011 Stratejik Plan (VER 1.2)*. https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/MyContents/F_20170606155729646061.pdf
- SSB Stratejik Planı. (2011). *2012-2016 Stratejik Plan*. https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/MyContents/V_20221124171314533783.pdf
- SSB Stratejik Planı. (2023). *2024-2018 Stratejik Plan*. <https://www.ssb.gov.tr/stratejik-planlar>
- Şahin, A. (2020). 07 Şubat 2020 tarihli *Söyleşi: TSKGV Genel Müdür Vekili Sadık Piyade*. <https://www.savunmasanayist.com/soylesi-tskgv-genel-mudur-vekili-sadik-piyade/>
- TSKGV. (2024). TSKGV 2024 yılı faaliyet raporu. (<https://www.tskgv.org.tr/storage/11536/TSKGV-2024-Y%C4%B1%C4%B1-Faaliyet-Raporu%27nu-incelemek-i%C3%A7in-l%C3%BCtfen-t%C4%B1klay%C4%B1n..pdf>)
- TSKGV. (2026). Tarihçemiz. *TSKGV*. <https://tskgv.org.tr/tarihcemiz>.
- Turkishtime. (2025). 2024 Yılı En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan İlk 500 Firma. *Turkishtime*. <https://turkishtimedergi.com/arge500/>
- Uygun, S. V. (2016). Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Personel Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 82–101.
- Ütük, U. (2016). Kamu Personel Rejiminde Esnekliğin Bir Yansıması: Savunma Sanayii Müsteşarlığı personel rejimi. *Sayıştay Dergisi*, (101), 51-78.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yalçın, F. (2021). Konya Savunma Havacılık Sanayii ve Silah Muhimmat Ekosistemi. *Mevlana Kalkınma Ajansı*, Konya, 157:427.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yönetmelik. (2024, 18 Ekim).. *Resmi Gazete* (Sayı: 32696). Savunma Sanayii Uzmanlığı Yönetmeliği.
- 7 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018, 15 Temmuz). *Resmi Gazete* (Sayı: 30479). Savunma Sanayii Başkanlığı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi.
- 6111 Sayılı Kanun (2011, 25 Şubat). *Resmi Gazete* (Sayı: 27857). Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile...Hakkında Kanun.
- 390 Sayılı KHK. (1989, 02 Kasım). *Resmi Gazete* (Sayı: 20330). 7/11/1985 Tarihli ve 3238 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

- 703 Sayılı KHK.(2018, 09 Temmuz). *Resmi Gazete* (Sayı: 30473). Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- 3238 Sayılı Kanun (1985, 13 Kasım). *Resmi Gazete* (Sayı: 18927). “Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının Kurulması vd. Hakkında Kanun.
- 101 Sayılı KHK (1983, 18 Kasım). *Resmi Gazete* (Sayı: 18225). Savunma Donatım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Kuruluşu Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

Research Article

Türk Savunma Sanayisinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: Savunma Sanayii Başkanlığı Örneği

The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance in the Turkish Defence Industry: Secretariat of Defence Industries Case

<p>Kamil Ufuk BİLGİN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi kamil.bilgin@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5715-5466</p>	<p>Köksal LİMAN Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi koksalliman@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-7066-2400</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Extended Summary

This study examines the relationship between human resource management (HRM) practices and organizational performance within the context of the Presidency of Defence Industries (SSB) in Türkiye. The research is grounded in the strategic human resource management (SHRM) perspective, which emphasizes the role of human capital as a critical driver of organizational success. While the existing literature has extensively explored the HRM–performance link, most studies focus on private sector organizations and Western contexts. In contrast, this study addresses a significant gap by investigating this relationship within a public sector institution operating in a highly strategic and security-sensitive domain.

The main objective of the study is to analyze how HRM practices contribute to organizational performance in SSB and to identify the contextual factors that shape this relationship. In doing so, the study goes beyond a linear understanding of HRM and performance, proposing a more comprehensive framework that incorporates institutional and structural dimensions.

A qualitative research design was adopted in order to capture in-depth insights into organizational processes and employee perceptions. Data were collected through semi-structured interviews with personnel working within SSB. This method enabled the researcher to explore not only formal HRM practices but also the underlying organizational dynamics influencing performance outcomes.

The findings of the study indicate that organizational performance in SSB is shaped by three interrelated factors. The first is the presence of a highly competent workforce. HRM practices in SSB are largely based on competency frameworks, merit-based recruitment, and continuous professional development. These practices enhance employee capabilities, increase motivation, and support high levels of individual performance. In line with the SHRM literature, the study confirms that human capital plays a crucial role in achieving organizational success.

However, the study also reveals that HRM practices alone are not sufficient to explain organizational performance. The second key factor identified is the institutional context, particularly the role of governance and decision-making mechanisms. The Defence Industry Executive Committee plays a central role in enabling rapid and strategic decision-making processes. This reduces bureaucratic delays and enhances organizational agility, allowing HRM practices to be implemented more effectively. The findings suggest that governance structures significantly influence how HRM practices translate into performance outcomes.

The third major factor is the resource structure of the organization. SSB benefits from a unique financial model supported by the Defence Industry Support Fund (SSDF), which provides a high degree of financial autonomy and flexibility. This resource advantage allows the organization to invest in human capital, implement innovative HRM practices, and sustain long-term strategic projects. From a resource-based perspective, the study highlights that financial and institutional resources act as critical enablers of HRM effectiveness.

Based on these findings, the study proposes an integrated model in which HRM practices influence individual performance, which in turn contributes to organizational performance, but only within a supportive institutional and resource context. This multi-layered approach aligns with the contextual SHRM perspective, which emphasizes the importance of external and internal organizational factors in shaping HRM outcomes.

The study makes several contributions to the literature. First, it extends the SHRM framework to a public sector context within the defence industry, an area that has received limited scholarly attention. Second, it challenges the dominant linear models of HRM and performance by demonstrating the importance of governance and resource structures. Third, it provides empirical evidence supporting the contextual approach to HRM, highlighting the need to consider organizational environment and institutional arrangements.

In addition to its theoretical contributions, the study also offers practical implications. The findings suggest that public organizations aiming to improve performance should adopt competency-based HRM systems, streamline decision-making processes, and ensure adequate resource allocation. The SSB model provides a useful example for other public institutions, particularly those operating in project-based and technology-intensive environments.

Despite its contributions, the study has certain limitations. The research is based on a single case study, which limits the generalizability of the findings. Furthermore, the use of qualitative data may introduce subjectivity, although it provides rich and detailed insights. Future research could address these limitations by conducting comparative studies across different countries or by employing mixed-method approaches that combine qualitative and quantitative data.

In conclusion, this study demonstrates that HRM plays a central role in organizational performance, but its impact is significantly shaped by institutional and structural factors. By integrating HRM practices with governance mechanisms and resource structures, organizations can achieve higher levels of performance. The findings underline the importance of adopting a holistic approach to HRM, particularly in complex and strategic sectors such as the defence industry.