

Askeri Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Üzerine Bir Çalışma*

İsmail MERİÇ** & Mustafa GÖRÜN***

Özet

Günümüzde toplumların demografik yapısının değişmesi, küreselleşmenin artması ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte bireysel ve grup farklılıkları daha belirgin ve görünür hale gelmiş, toplumları ve örgütleri derinden etkilemiştir. Özel kesimde işletme mantığı gereği bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetebilmesi durumunda yaratıcılık ve yenilikçilik gelişmekte, müşteri pazarı artırarak rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Kamu yönetiminde ise farklılıkların yönetimi kavramı daha geniş bir kapsamda "eşit istihdam fırsatı" "adil uygulamalar" ve "temsili bürokrasi" kavramlarıyla birlikte tartışılmaktadır. ABD kamu yönetiminde sivil kurumların yanı sıra askeri kurumlarda da farklılıkların yönetimi anlayışı uygulanmaktadır. ABD Silahlı Kuvvetleri ve özelde ABD Hava Kuvvetleri; hazır bulunuşluğu sağlaması, görevin etkinliğini artırması ve takım odaklı çalışmaları desteklemesi nedeniyle farklılıkların yönetimi anlayışını ulusal güvenlik için "askeri bir zorunluluk" olarak kabul etmektedir. ABD Hava Kuvvetlerinde uygulanan farklılıkların yönetimi anlayışı kurumun çekici kılınması çalışmalarıyla birlikte başlayan, personelin temin edilmesi, bireysel/mesleki gelişimlerinin sağlanması ve elde tutulması ile devam eden uzun süreçli ve çok yönlü bir insan kaynakları yönetimi tekniğidir. Bu çalışmada normatif düzeyde bir içerik analizi yapılarak ABD Hava Kuvvetlerinin benimsemiş olduğu farklılıkların yönetimi anlayışında nelerin olması gerektiğinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların Yönetimi, Askeri Organizasyonlar, ABD Hava Kuvvetleri, İKY Uygulamaları

* Bu çalışma ÇOMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2015 yılında sunulan "Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Örneği" isimli doktora tezinden üretilmiş ve 02-04 Ağustos 2016 tarihleri arasında Imperial College Londra/İngiltere'de yapılması planlanan "11. Uluslararası Disiplinlerarası Sosyal Bilimler Konferansı"nda bildiri olarak sunulması kabul edilmiştir.

** Dr.,Hava Harp Okulu, Yönetim Bilimleri Bölümü, imeric@hho.edu.tr

*** Doç.Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Kamu Yönetimi

Management of Diversity in Military Organizations: A Case Study of USAF

Abstract

Nowadays, it is deeply affected organizations by the change of the demographic structure of society, increase of individual (sex, age) and group differences (ethnic, race etc.) that has become more pronounced and visible, with the development of globalization and technology. When differences are managed effectively due to the business case it makes enhance creativity and innovation of organization, provide a competitive advantage. The management of diversity in public organizations is discussed with the concepts of "equal employment opportunity," "fair practices" and "representative bureaucracy". Diversity management is a public policy in the United States, consisting of multidimensional and comprehensive human resource management practices. The concept of diversity is implemented in military institutions as well as civil institutions of US public administration. Diversity is seen as "military necessity" for national security because it makes increase the effectiveness of the mission readiness by providing and supporting team-oriented management approach in US Armed Forces and in particular the US Air Force (USAF). The approach of diversity management applied in USAF is one of the human resource management techniques, begins with attractive rendering the work, to provide staff, individual / provision of professional development and continue with the retention of which is a long process and a versatile personnel management approach. In this paper, it has been tried to determine what should be the approach of diversity management which has been adopted by the US Air Force by performing a content analysis as normative.

Keywords: Diversity Management, Military Organizations, US Air Force, HRM Techniques

GİRİŞ

Günümüzde artan küreselleşme, ülkelerin değişen demografik yapısı ve hızlı gelişen teknoloji nedeniyle çeşitlenen işgücü yapısı özel-kamu ayrımı olmaksızın bütün örgütleri derinden etkilemektedir. Farklı cinsiyet ve azınlık konumundaki etnik ve mezhebi alt kültürlerle mensup çalışanlar geçmişe göre daha fazla çalışma ortamlarında yer almakta, örgütlerde farklı geçmiş ve deneyimlere sahip çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Bu nedenle farklı cinsiyet, azınlık ve geçmişlerden oluşan çalışan farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi konusu örgütsel verimliliğin sağlanmasının yanı sıra yaşamsal öneme sahip stratejik hedeflerinden biri haline gelmiştir. Ayrıca son zamanlarda artan bir şekilde kullanılan farklı ve nitelikli takımlar, özerk veya özel çalışma grupları, proje takımları gibi uygulama ve tekniklere baktığımızda, örgüt içerisinde grup çalışmalarının gittikçe yaygınlaşmaka olduğu görülmektedir¹. Örgütlerdeki takım

1 Richard Daft, *Management*, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada, 2010, s.504-523.

çalışmalarının artmasıyla birlikte bürokrasi azalmakta, çalışanların katılımı artmakta ve yüksek nitelikli ürünler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca takım çalışması yöntemi verimliliğe, karlılığa ve ürün gelişimine olumlu katkı yapmaktadır. Bütün çalışanların sahip olduğu derin bilgi dokusuyla kültürel ve işlevsel takımlara sahip örgütler küresel pazarda açık ara stratejik bir üstünlüğe sahip olmaktadır².

ABD’de farklılıkların yönetimi uygulamaları, kamu kurum ve kuruluşlarında, ilk siyahi başkan Barack Hussein Obama tarafından onaylanan, 2011 tarihli ve 13583 sayılı Başkanlık Emri³ gereği bir kamu yönetimi politikası ve tekniği olarak uygulanmaktadır. Aynı şekilde ABD Silahlı Kuvvetlerindeki farklılıkların yönetimi uygulamaları, Başkanlık Emri ve ABD Savunma Bakanlığı tarafından geliştirilen politika ve esaslara uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Kamu kurumları arasında, en çok sayıda personel bulunduran ve bütçeye sahip olan kurumların başında gelen silahlı kuvvetlerde özellikle görev ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve uzmanlık gerektirmesi ile birlikte farklı nitelik ve yeteneklere sahip işgücüne duyulan ihtiyaç fazlasıyla artmıştır. Görev ihtiyaçları nedeniyle Kuvvet Komutanlıklarının uygulamaları küçük farklılıklar gösterse de ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi konusunun görevin etkinliği ve sonuçlarıyla yakından ilgili olduğu kabul edilmektedir. Dansby vd. göre, günümüzde askeri uygulamaların temeli “hazır bulunma”, “takım uyumu” ve “anında yanıt verme”ye dayanmaktadır⁴. ABD Silahlı Kuvvetlerinin teşkilat yapısı güçlü liderliğe sahip, yüksek takım temelli örgütlerden oluşmaktadır. Görevlerde başarıya ulaşma ve örgütsel etkinliğin temeli, Müşterek Genelkurmay Başkanlığından temel eğitim birliklerine kadar her yerde bulunan farklı ve nitelikli personelden oluşan takımların etkili bir şekilde yönetilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, ABD Silahlı Kuvvetlerinde “görevin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi” ve “hazır bulunmuşluğun sağlanabilmesi” için var olan işgücü farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi “askeri bir zorunluluk” olarak kabul edilmektedir.⁵

2 Ricky W. Griffin ve Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South-Western, Cengage Learning, 2014, 270.

3 Başkanlık Emrinin tam metni için bkz. <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/08/18/executive-order-13583-establishing-coordinated-government-wide-initiative>, Erişim Tarihi: 12.02.2015).

4 Mickey R. Dansby, James B. Stewart, Schuyler C. Webb (eds.), *Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute*, Transaction Publishers, New Brunswick, 2001, s.3.

5 Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, *Planning For Diversity: Options and Recommendations for DoD Leaders*, RAND National Defense Research Institute, 2008, s. 13; Ayrica ODMEO (Department of Defense (DoD) Office of Diversity Management and Equal Opportunity), *DoD Diversity and Inclusion 2013 Summary Report*, 2013, s. 7 (<http://diversity.defense.gov/Reports.aspx>, Erişim Tarihi: 12.02.2015).

21. Yüzyılda ordu ve personel yapısı üzerine, ABD Silahlı Kuvvetlerinin yaşamış olduğu sorunlar ve bunların çözülmesine yönelik ihtiyaçlar, çeşitli toplantı ve çalışmalarında dile getirilmektedir. Günümüzde askeri ve sivil siber sistemlerin düşman karıştırması ve müdahalesine karşı savunulması daha karmaşık bir hale gelmiştir. ABD askerinin, uluslararası müttefiklerin de bulunduğu birçok paydaşla birlikte, işbirliği içerisinde çalışabilme yeteneğinin daha önemli hale geldiği belirtilmekte, bu nedenle, daha fazla yabancı dil bilen, bölgesel ve kültürel yeteneklere sahip askerlere ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. ABD Müşterek Kuvvetler Komutanı (U.S. Joint Forces Command) olarak ABD Silahlı Kuvvetlerinde görev yapmış olan Orgeneral James Mattis bu bağlamda şunları söylemektedir⁶:

“Günümüzün savaş ortamlarında; farklı Kuvvet Komutanlıkları, ulusal güçler, müttefik ülkeler, asker ve sivil birimler arasında güven esasına dayalı –azda olsa bir uyumun oluşturulamaması durumunda, harekât ve taktik yönüyle, çalışanların ne kadar zeki olmaları gerektiğini hayal edemiyorum. Bu durumu kavrayamayanlar biran önce evine geri dönmelidir, çünkü onların liderlik anlayışları eskide kalmıştır. Bizim hatlar arasında uyumu sağlayacak subaylara ihtiyacımız bulunmaktadır.”

ABD Silahlı Kuvvetlerinin en önemli unsurlarından biri olan ABD Hava Kuvvetleri (USAF), kendisine verilen ulusal güvenlik görevlerini nitelik, nitelik, zaman ve mekân yönüyle birbirinden farklı ortamlarda başarılı bir şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Bu görevlerin yurt içi/dışı, yer üstü, atmosfer, uzay ve siber ortamlarda olağan/olağanüstü dönemlerde başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için farklı disiplinlerden gelen, farklı özellik ve yeteneklere sahip, bilgi ve tecrübe ile donanmış personele ihtiyaç bulunmaktadır. Görevlerin ve ihtiyaçların çeşitliği nedeniyle USAF’ın cinsiyet ve ırk/etnik kavramlarının ötesinde kültürel bilgi, dil yeteneği, coğrafya farkındalığı, eğitim ve kişilik özelliklerini kapsayan daha geniş bir farklılık tanımı yapmış olduğu ifade edilmektedir⁷. Günümüzde USAF gibi olağanüstü işgücü çeşitliliğine sahip sivil ve askeri kurumlar “takım odaklı” çalışma anlayışından daha fazla yararlanabilmek ve farklı kültür ve özelliklere sahip bireyleri aynı amaçlar doğrultusunda yönete-

6 MLDC (Military Leadership Diversity Commission), *Final Report, From Representation to Inclusion: Diversity Leadership For The 21st-Century Military*, Arlington-Washington, 2011, s.XIV ([http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20 Feature/MLDC FinalReport.pdf](http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC%20FinalReport.pdf), Erişim Tarihi: 12.02.2015).

7 Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, a.g.e.; Ayrıca Scovill Wannamaker Currin, *Turning Aspirations Into Reality: Ensuring Female And Minority Representation In The Us Air Force Officer Corps And Senior Leader Ranks*, A Thesis Presented To The Faculty Of The School Of Advanced Air And Space Studies For Completion Of Graduation Requirements School Of Advanced Air And Space Studies Air University, Maxwell Air Force Base, Alabama, 2009.

bilmek için farklılıkların yönetimi anlayışı ve uygulamalarına daha fazla önem ve değer vermektedir.

Bu çalışmada, ABD Silahlı Kuvvetlerinin en önemli güçlerinden biri olan USAF'ta farklılıkların yönetilmesine ilişkin politika ve uygulamaların anlaşılmasına çalışılacaktır. Bu amaçla, özellikle ABD Silahlı Kuvvetlerindeki farklılıkların yönetimi anlayışına ilişkin ihtiyaç ve durum değerlendirmesi çerçevesinde bir literatür taraması yapıldıktan sonra, daha çok olması gerekenin ifade edildiği resmi bir doküman üzerinde yapılan içerik analizi çalışması sonucunda ulaşılan bulgular anlatılacaktır.

ABD'NİN NÜFUS YAPISI ve SİLAHLI KUVVETLERDE DEĞİŞİM İHTİYACI

ABD'nin 2005 ve 2050 yılları arasındaki nüfus değişikliğini açıklayan Tablo 1'deki rakamlar incelendiğinde; ülkenin demografik yapısının önemli oranda değişeceği tahmin edilmektedir. ABD'nin yıllardır süren göçmen politikalarının sonucunda ülke dışında doğan nüfus oranının % 12'den % 19'a yükselerek ülkenin beşte birini oluşturacağı öngörülmektedir. Etnik grupların dağılımına bakıldığında, Latinlerin ve Asya kökenlilerin oranı neredeyse iki kat artarak sırasıyla % 29 ve % 9'a ulaşmakta, siyahilerin oranı % 13 olarak aynı kalmaktadır. Buna karşılık beyazların oranının % 67'den % 47'ye düşmesiyle, ülkedeki bütün etnik grupların azınlık haline geleceği ve ABD toplumunun çok kültürlü bir nüfus yapısına kavuşacağı ifade edilmektedir. Yaş gruplarına göre meydana gelecek değişime bakıldığında ise 65 yaş üzeri yaşlı nüfus oranının % 12'den % 19'a yükseleceği ve ABD işgücünün daha yaşlı bir nüfusa sahip olacağı öngörülmektedir.

Tablo 1: ABD'nin 2005 ve 2050 Yıllarındaki Nüfus Oranları

	2005	2050
Nüfus (Milyon)	296	438
Ülke Dışında Doğanlar	% 12	% 19
Etnik Gruplar		
Beyaz	% 67	% 47
Latin	% 14	% 29
Siyahî	% 13	% 13
Asya Kökenli	% 5	% 9
Yaş Grupları		
Çocuklar (17 Yaş ve altı)	% 25	% 23
Çalışan Yaş (18-64)	% 63	% 58
Yaşlı Nüfus (65 ve üzeri)	% 12	% 19

Kaynak: Jeffrey S. Passel, Cohn D'Vera, U.S. Population Projections: 2005–2050, Pew Research Center, 2008, s.1 (<http://www.pewhispanic.org/files/report/185.pdf>, Erişim Tarihi: 15.07.2014).

Önümüzdeki dönemde yaşanacak nüfus değişiklikleri nedeniyle ABD toplumu ve işgücündeki farklılıkların daha da artacağı ifade edilmektedir⁸. 1978 ve 2008 yılları arasındaki dönemde, ABD işgücünü oluşturan beyaz erkekler % 4,1 oranında azalırken, beyaz kadınlar % 12,1 oranında artmış, siyahî erkekler % 3,4 oranında azalırken, siyahî kadınlar % 11,4 oranında artmıştır⁹. Ayrıca 1986 yılında ABD işgücünün ortalama yaşı 35,5 yıl iken bu rakam 2006 yılında 40,8 yıla çıkmış ve 2016 yılında ise 42,1 yıla ulaşacağı tahmin edilmektedir¹⁰. Farklılıkların yönetimi kavramını yönetim bilimi yazınına kazandıran R.Roosevelt Thomas'a göre günümüzde ABD işgücünün yarısından fazlası azınlıklardan, göçmenlerden ve kadınlardan oluşmaktadır. Ülke içinde beyaz erkekler, örgüt ortamlarında hala baskın grubu oluşturmalarına rağmen, rakamsal olarak azınlık durumundadırlar. Gelecekteki işgücü artışının yalnızca % 15'inin beyaz erkeklerden oluşacağı düşünüldüğünde, toplum ve örgütleri oluşturan çoğunluğun "farklılıklara" sahip çalışanlardan oluşacağı belirtilmektedir¹¹.

ABD toplumunun demografik yapısında yaşanan değişiklikler, ABD Silahlı Kuvvetlerinin personel temin faaliyetlerini ve geleceğin askeri liderlerinin terfi politikalarını yakından etkilemektedir. Günümüzde farklılıkların yönetimi anlayışı "ulusal güvenlik" nedeniyle askeri liderler tarafından çok önemli olduğu değerlendirilmiştir yapılmaktadır. Sivil kurumlar gibi ABD Silahlı Kuvvetlerinin de kişisel beceri, eğitim ve mesleki geçmiş gibi daha geniş bireysel yetenekleri kapsayan farklı işgücüne ihtiyaç duyduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Savunma Bakanlığının temel görevlerinden birisinin, farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek olduğu çeşitli toplantılarda vurgulanmaktadır¹².

8 Pitts, David W., "Diversity, Representation & Performance: Evidence about Race & Ethnicity in Public Organizations", 7th National Public Management Research Conference, Washington, 2003, s.2;

9 Riccucci, Norma, *Managing Diversity In Public Sector Workforces, In Essentials of Public Policy & Administration*, New York, Westview Press, 2002, s.3-5.

10 Richard Daft, *Management*, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada, 2010, s.343.

11 Thomas, R. Roosevelt Jr., "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Harvard Business School Press, 2001, s.3.

12 MLDC, a.g.e., s.3; Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, a.g.e., s.1.

Tablo 2: ABD Silahlı Kuvvetlerindeki Subay ve Astsubay Miktarları.

	Kara	Deniz	Deniz Piyade	Hava	Savunma Bakanlığı
Subay	85.000	51.000	19.000	65.000	220.000
Astsubay	413.000	267.000	163.000	260.000	1.103.000
Toplam	498.000	318.000	182.000	325.000	1.323.000

Kaynak: US DoD, K.Manpower, Military and Strength and Civilian Manpower, Budget For Fiscal Year 2013, 2012, s.1. (Miktarlar yuvarlanmıştır)

Toplamda 1.323.000'lik askeri personel mevcuduyla (bkz.Tablo 2) dünyanın en büyük askeri kurumlarından biri olan ABD Silahlı Kuvvetlerinin hazır bulunuşluğu ABD ordusunun en önemli gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır. Her an intikal edebilme yeteneğine sahip hazır kuvvetler; küresel ortamı şekillendirmede, olası düşmanları caydırmada, gerekirse geniş bir tehdit yelpazesine hızla cevap vermede büyük esneklik sağlamaktadır. Son zamanlarda ABD Savunma Bakanlığı politika ve bütçe uygulamalarında hazır bulunuşluğu artırmayı amaçlayan projelere üst düzeyde önem ve öncelik verildiği görülmektedir. Günümüzde kalabalık ve büyük orduların yüksek düzeyde hazır bulunuşluğa sahip olması, hareket yönetiminde karşılaşılan en büyük zorluklardan birisidir. ABD'de Kuvvet Komutanlıklarının farklı özelliklere (kuvvet yapısının farklı ve benzersiz oluşu, konuşlanma seviyeleri, özel teçhizat/malzemeler vb.) sahip olması nedeniyle hazır bulunuşluğun sürdürülmesi konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Eşit derecede öneme sahip olmasına rağmen yaşam kalitesi, liderlik, takımların bileşimi, takım içi dinamikler daha az hissedilir özelliğe sahiptir. Komuta yapısının hazır olması, takımların hazır olmasına bağlıdır. Takımlar arasında işbirliği olmaksızın harekete geçmek harekâtın uygulamasını tehlikeye düşürecektir. Farklı ırk, kültür, eğitim, cinsiyet ve değer geçmişine sahip insanlara gösterilecek hoşgörüsüzlük; takım, birim veya komuta içerisinde gösterilecek bağlılığı, etkinliği ve başarıyı düşürecektir. Kadın ve azınlıkların askeri kurumlarda bulunması komuta kademesinin hazır bulunuşluğunu ve nihayetinde ulusal güvenliğinin sağlanmasında farklılıkların yönetimi konusunu önemli bir unsur haline getirmiştir¹³.

ABD Silahlı Kuvvetlerinde ırk/etnik ve cinsiyet özelliklerine göre subay ve astsubayların oranları Tablo 3'de görülmektedir. Rakamlara ırk/etnik yönüyle baktığımızda Savunma Bakanlığı genelinde subayların %

13 Mickey R. Dansby, James B. Stewart, Schuyler C. Webb (eds.), *a.g.e.*, s.3-4.

83,1'inin beyazlardan, % 16,9'unun siyahî, Latin ve diğer azınlıklardan oluştuğu görülmektedir. Kuvvetler bazında baktığımızda beyaz subay oranı, % 86,6 ile en yüksek Hava Kuvvetlerinde, % 78,6 ile en düşük Kara Kuvvetlerinde bulunmaktadır. Tabloya göre Savunma Bakanlığı genelinde % 63,6'sı beyaz olan astsubaylar, Kara Kuvvetlerinde % 85,6 ile en yüksek, Deniz Kuvvetlerinde % 62,4 ile en düşük orana ulaşmaktadır. Bu rakamları Tablo 1'de bulunan ABD toplumunun nüfus yapısı ile kıyasladığımızda ve verilerdeki 4 yıllık farkın sonucu çok etkilemeyeceğini varsaydığımızda, Savunma Bakanlığı genelindeki beyaz subay oranı (% 83,1)'nin ABD toplumu ortalaması (% 67)'nden yaklaşık 16 puan kadar yukarıda olduğu, beyaz astsubaylarda ise bu oranın (% 63,6) yaklaşık 3,5 puan kadar daha aşağıda olduğu görülecektir. Sonuç olarak, ABD ordusundaki subaylar genellikle beyazlardan, astsubaylar ise azınlık gruplarından oluşur şeklinde bir değerlendirme yapmak çok yanlış olmayacaktır.

Tablo 3: ABD Silahlı Kuvvetlerinin Irk/Etnik ve Cinsiyet Özelliklerine Göre Subay ve Astsubay Oranları

Irk/Etnik	Kara		Deniz		Deniz Piyade		Hava		Savunma Bakanlığı	
	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.	Sb.	Astsb.
Beyaz	78,6	85,6	83,9	62,4	84,7	66,3	86,6	72,6	83,1	63,6
Siyahî, Latin vs.	21,4	14,4	16,1	37,6	15,3	33,7	13,4	27,4	16,9	36,4
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Cinsiyet										
Erkek	86,8	84,9	85,8	87,1	95,2	94,6	83,3	81,3	86,2	86
Kadın	13,2	15,1	14,2	12,9	4,8	5,4	16,7	18,7	13,8	14
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak : Mickey R. Dansby, James B. Stewart, Schuyler C. Webb (eds.), Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute, Transaction Publishers, New Brunswick, 2001, s.222.

Tablo 3'ü cinsiyet yönüyle incelemeye devam ettiğimizde, Savunma Bakanlığı genelindeki subayların % 86,2'si erkeklerden, % 13,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Kadın subay oranının % 16,7 ile en fazla Hava Kuvvetlerinde, % 4,8 ile en düşük Deniz Piyade birliklerinde olduğu görülmektedir. Astsubay sayılarına cinsiyet yönüyle baktığımızda ise Savunma Bakanlığı genelinde astsubayların % 86'sının erkeklerden, % 14'ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Kadın astsubay oranının en fazla olduğu kuvvet %18,7 ile Hava Kuvvetleri, en düşük olduğu kuvvet ise % 5,4 ile Deniz Piyade birlikleridir.

ABD Silahlı Kuvvetleri personeline ilişkin demografik özellikler ordunun harekât gücünü ve yapısını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Parco ve Levy'ye göre, ABD'nin "erkek temelli askerlik modeli", ABD ordusunu dünyanın en iyi silahlarıyla donatılan bir ordu olmasını sağlamış, dünyanın en iyi eğitilmiş askeri personelini ortaya çıkarmış ve çok güçlü bir askeri teşkilat yapısı oluşturmuştur. Soğuk savaş döneminden kalma bu model, Sovyet saldırganlığını caydırmayı başarabilmesine rağmen, zalim liderlerin yaptığı soykırımları ve terörist saldırıları önleyememiş, sınırlar arası uyuşturucu akışını kesememiştir. "Son derece lojistik, teknolojik ve demokratik bir düşünce yapısına sahip olan ABD Silahlı Kuvvetlerinin; zalim liderleri, silah kaçakçıları ve teröristleri caydırma-yışında yanlış giden nedir?" sorusuna Parco ve Levy şu yanıtı vermektedir: ABD Silahlı Kuvvetleri sahip olduğu erkeksi kuvvet yapısı ve savaşçı kurumsal kimliğini sürdürmek istemesi nedeniyle potansiyelini tam olarak kullanamamaktadır. Ordunun bu yapısı, düşünce süreçlerinde erkeksi darlıkları devam ettiren bir kültür yaratmış ve ABD Silahlı Kuvvetlerinin kuvvet yapısını, taktik anlayışını ve stratejisini etkilemiştir. Erkeksi düşünce yapısının Silahlı Kuvvetlere kazandırdığı olumlu özelliklere rağmen, erkeksi kimliğin talep ettiği zorunlu kadınsı itaat, kurumun sahip olduğu insani bilgelik, deneyim, içgüdü ve yeteneği sınırlamıştır. ABD ordusu dünyanın en iyi ordusu olarak kalmayı istiyorsa kadın üzerinde odaklanmayı zayıflık olarak görmemeli, onu çarpan etkisine sahip bir unsur olarak görmelidir¹⁴.

Son yıllarda, ABD ordusundaki cinsiyet sorunları, bilim çevrelerinin ve araştırmacıların yakın ilgisini çekmekte, sorunlardan kaynaklanan çeşitli olaylar basın tarafından haber haline getirilmekte ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Kadınların artan bir şekilde orduya girmesiyle birlikte cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz ve kadınların geleneksel erkek meslekleri ve uzmanlıklarına girebilmeleri konusunda sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu durum davranış bilimciler kadar, gazete ve televizyon, film yapımcıları, politika uzmanları, feministler, özel çıkar örgütleri, kongre kurulları ve üst düzey liderlerin ilgisini çekmektedir¹⁵.

Her kurumda olduğu gibi silahlı kuvvetlerde de kültürel değişimin uygulanması kolay bir iş değildir. Avustralyalı askeri sosyolog Nicholas Jans ve David Schmidtchen'e göre "geleneksel askeri yapılar, geleneksel

14 James E. Parco, David A. Levy, *Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces*, Air University Press, Maxwell Air Force Base, Alabama, 2010, s.377.

15 Mickey R. Dansby, "Cultural Diversity and Gender Issues", *Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute*, Transaction Publishers, New Brunswick, 2001, ss.:299-329, s.312-313.

olmayan ihtiyaçları karşılamada zorlanmaktadır.” Askeri kurumlarda karşılaşılan diğer bir zorluk ise “...karşılaşılan her türlü farklılık ile mücadele” konusunda yaşanmaktadır. İngiltere’de kadınların etnik azınlıklara göre askerlik mesleğiyle daha fazla bütünleştiği ifade edilmektedir. Ancak erkeklerden farklı oldukları düşünülen kadınların hareket etkinliği nedeniyle bu görevlerden dışlandıkları da özellikle belirtilmektedir¹⁶.

ABD SİLAHLI KUVVETLERİNDE ÇALIŞAN FARKLILIKLARI

ABD’de farklılıkların yönetimi tarihi 1960’lardaki Sosyal Haklar Hareketi ile başlatılsa da bu konudaki ilk uygulamaların ABD Silahlı Kuvvetleri tarafından II. Dünya Savaşı sırasında gerçekleştirildiği kabul edilmektedir¹⁷. ABD Silahlı Kuvvetleri, ABD vatandaşları için fırsat eşitliğinin sağlanması ve geliştirilmesi konusunda önemli roller ve görevler üstlenmiştir. Aynı zamanda ABD Silahlı Kuvvetler Komutanı olan Başkan Harry S.Truman tarafından, 1948’de 9981 sayılı Başkanlık Emri¹⁸ yayımlanarak, “ABD Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan herkese iyi muamele yapılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması” konularında ilerleme yapılması hedeflenmiştir. ABD Savunma Bakanlığı o zamandan günümüze kadar cinsiyet ve ırk/etnik farklılığın sürdürülmesi ve geliştirilmesi konusunda birçok zorluklarla karşılaşmasına rağmen, bakanlıkta üst kademelere ilerlemek isteyen azınlıklar için olumlu bir ortamın sağlanmasında ve ırksal bütünleşme konusunda ABD’deki birçok kurum için örnek bir model olmuştur. ABD Silahlı Kuvvetlerinde yaşanan bu sürece rağmen, farklılıkların yönetimi konusunda değişimin henüz sona ermediği, özellikle üst düzey liderlik görevlerinde, farklı cinsiyet ve azınlık grupların hala yeteri kadar temsil edilmediği belirtilmektedir¹⁹.

ABD Savunma Bakanlığının 2009 yılı bütçesiyle birlikte kurulan, Askeri Liderlik Farklılık Komisyonu (Military Leadership Diversity Commission-MLDC)’nin hazırladığı raporda 21. Yüzyıl için yeni bir farklılık tanımı getirilmiş, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ABD Savunma Bakanlığı ve Kuvvet Komutanlıklarına birçok teklif ve tavsiyede bulunulmuştur. Teklif edilen öneriler özetle şu dört konuyu kapsamaktadır²⁰:

16 Grazia Scoppio, “Diversity Best Practices In Military Organizations In Canada, Australia, The United Kingdom, And The United States”, *Canadian Military Journal*, Vol. 9, No. 3, 2009, ss.: 17-30, 2009, s.19.

17 Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, *a.g.e.*, s.1

18 Başkanlık Emrinin tam metni için bkz. (<http://www.trumanlibrary.org/9981.htm>)

19 Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, *a.g.e.*, s.2

20 MLDC, *a.g.e.*, s.XIV.

- Günümüzün karmaşık ortamına çözüm olabilecek bir farklılık tanımının yapılması,
- Liderlerin farklılık konusunu sahiplenmesini sağlayacak değişim için kültürel bir altyapının oluşturulması,
- Demografik olarak farklı ve nitelikli olan bir askeri liderlik yapısının geliştirilmesi ve korunması,
- Savunma Bakanlığında farklılığı yönetebilecek ve devam etmesini sağlayacak politika ve ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi.

MLDC farklılığı dört farklı boyutta tanımlamıştır: Demografik, bilişsel, yapısal ve küresel. Demografik farklılık, insanlar arasında değişmez nitelikte olan ırk/etnik, cinsiyet ve yaş gibi farklılıkların ötesine gidilerek yapılmıştır. Bu farklılık hayatta karşılaşılabilecek zorlukların çözümünde tek başına yeterli olmadığından, çalışanlar geçmişleriyle ilgili yetenek, beceri, eğitim seviyesi, iş deneyimi, din ve medeni durum gibi farklılıklara göre de tanımlanmaya çalışılmıştır. Farklı yetenek ve geçmişlere sahip erkek ve kadınlar, ABD Silahlı Kuvvetlerinin “düşman bilgisi”ni artıracak, kültür ve dil bilgisi ABD Silahlı Kuvvetlerinin uluslararası ortaklarıyla daha iyi çalışmasını sağlayacaktır. Bilişsel farklılık kavramı ile içe dönük, dışa dönük gibi farklı kişilik tiplerine, hızlı ve kararlı düşünmeye karşılık, yavaş ve yöntemsel düşünme şekillerine vurgu yapılmaktadır. ABD Silahlı Kuvvetleri, günlük yaşamda karşılaşılan yüzlerce işlevin yönetilmesi, planlanması, donatılması, onarılması ve harekât yapılması konusunda, birbirinden farklı kişilik tiplerine, düşünme tarzlarına ve kişisel becerilere ihtiyaç duymaktadır. Yapısal farklılık kavramı kuvvet, branş, görev (aktif, yedek) ve çalışma işleviyle ilgili örgütsel geçmişe ilişkin farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Farklı kuvvetlerde ve mesleklerde personelin uzmanlaşmasına vurgu yapan bu farklılık, karışık durumlarda işbirliğinin tam olarak yapılmasını ve yeteneklerin ortaya konulmasını sağlar. Farklı branş ve mesleklerdeki bilgi ve bakış açıları, sorunların üstesinden gelinmesinde yaratıcı (innovative) çözümleri arttırır ve örgütsel değişim için düşünsel altyapıyı oluşturur. Son olarak küresel farklılık ise günümüz görevlerinin kaçınılmaz bir parçasıdır. Savaş hazırlıkları veya barışı sağlama çalışmaları küresel koalisyon ortaklarıyla günümüzde artan bir şekilde yapılan işbirliği faaliyetleri sonucunda gerçekleştirilmektedir. Burada farklı ülkelerin kültürleriyle iletişim kurma ve müzakere kurma yeteneği ve becerisi ön plana çıkmaktadır²¹.

Farklılıkların yeniden tanımlanması ve farklılıkların yönetimi üzerine odaklanma, personel ve askeri kurumların sevk ve idaresini derinden et-

21 MLDC, *a.g.e.*, s.17.

kilemiştir. Bu nedenle Savunma Bakanlığı için, ileri düzeydeki bir harekât anlayışına eşlik edecek uygulanabilir ve ölçülebilir bir amacı hedefleyen, eşitlik ve kapsayıcılığı öncelikleri arasına alan, bir “görev” tanımının yapılması önerilmektedir. Farklılıkların yönetimi anlayışı, farklı grupların ve üyelerin bir işin nasıl yapılacağı konusunda örgüte katkıda bulunmasını teşvik eden, değişik bilgi ve bakış açılarına saygı duyulan, kapsayıcı bir kültürün yaratılmasını gerektirmektedir. Bu kültür Savunma Bakanlığının her biriminde görev yapan çalışanlara aynı davranılmasını değil, “adil davranılması”nı gerektirmektedir. Bu anlayışı elde etmek, farklılıklara karşı renk ve cinsiyet körlüğünü zorunlu kılan fırsat eşitliği anlayışıyla yetiştirilen liderler için, zor olabilmektedir. MLDC’nin raporuna göre, farklı kültürlerle karşı renk ve cinsiyet körlüğüne sahip olan yönetim ve liderler, onlardan yararlanmak yerine, onları baskı altına alarak asimilasyon uygulamaktadırlar²².

Bir savaş kuvvetinde bulunan bireylerin, benzer kavramları kullanmasının, gelenek ve davranışlarda bulunmasının, aralarındaki bağı daha iyi sağlayabileceği ve arttıracığı düşünüldüğünden, geleneksel temel askerlik eğitimi bu anlayış üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa günümüzde askeri harekât; geçmişin savaşıma standartlarını reddeden, daha geniş yaratıcı stratejiye eğilimli ve daha esnek yanıt vermeye hazır, uyumlu ve atik liderlere ihtiyaç duyan, daha karışık, belirsiz ve hızla değişen bir ortamda gerçekleştirilmektedir. MLDC’nin raporuna göre, askerlik mesleğinin etkinliği için geçmişte anahtar bir unsur olarak kullanılan ve farklılıkları kabul etmeyen, kültürel asimilasyon, kapsayıcı bir anlayışa dönüşmeli ve bu durum yasalara da yansımalıdır²³. Ülkenin en değerli kaynağı olan insanın nitelik ve özelliklerine uygun bir şekilde yönetilmesi durumunda, ABD Silahlı Kuvvetlerinin bundan büyük ölçüde yarar sağlayacağı belirtilmiştir. Rütbe, görev ve liderler arasında demografik çeşitliliğin artmasıyla birlikte kendisine hizmet götürülen vatandaşın askeri kurumlarda temsil edilmesi sağlanacaktır²⁴.

22 MLDC, *a.g.e.*, s.18.

23 MLDC, *a.g.e.*, s.18.

24 MLDC, *a.g.e.*, s.16.

Tablo 4: ABD Savunma Bakanlığı ve Kuvvetlere Göre Farklılık Tanımları

Bakanlık/Kuvvetler	Farklılık Tanımı
Savunma Bakanlığı	Savunma Bakanlığının temel değerleriyle uyumlu olan, genel hazır bulunuşluk ve görevin başarısı için bütünlük sağlayan ve hizmet edilen ulusu yansıtan bütün farklı kişilik özellikleri ve davranışlardır.
Kara Kuvvetleri	Ordu içinde asker ve sivillerin sahip olup farklılıklar görev etkinliği üzerine olumlu etkiye sahiptir.
Deniz Kuvvetleri	Donanma içindeki bütün denizcilerin ve sivillerin farklı kişilik ve davranışları donanmanın göreve hazır bulunuşluğunu artırır.
Deniz Piyade Birlikleri	Bireysel farklılık ve benzerliklerin farkında olan ve değer veren kapsayıcı bir kültür, örgüt amaçlarına ulaşmada etkinliği artıracaktır.
Hava Kuvvetleri	Yalnızca cinsiyet ve ırk/etnik yönden değil kültürel bilgi, dil yeteneği, coğrafya farkındalığı, eğitim ve kişilik özelliklerini kapsayan konularda fırsat eşitliğini sağlamaktır.

Kaynak : Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, Planning For Diversity: Options and Recommendations for DoD Leaders, RAND National Defense Research Institute, 2008, s.13; ODMEO (Department of Defense (DoD) Office of Diversity Management and Equal Opportunity), DoD Diversity and Inclusion 2013 Summary Report, 2013, s.7 (<http://diversity.defense.gov/Reports.aspx>, Erişim Tarihi: 12.02.2015).

ABD Silahlı Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarına fırsat eşitliği kavramıyla birlikte yaklaşılmakta, buna ilişkin faaliyetler ABD Savunma Bakanlığı tarafından yönetilmektedir. ABD Savunma Bakanlığı ve bağlılarının farklılık tanımlarına bakıldığında bazı farklılıklar görülebilmektedir. Savunma Bakanlığı ve unsurlarının Tablo 4’de gösterilen farklılıklara ilişkin tanımlar, cinsiyet ve azınlık gruplarının ötesinde bir anlayışla yapılmıştır. Tanımlara bakıldığında, birçok açıdan farklı bir işgücünün oluşturulması ve geliştirilmesi ifade edilmektedir. Örneğin, Savunma Bakanlığı ulusu yansıtan farklı kişilik ve özelliklere vurgu yaparken, Kara ve Deniz Kuvvetleri ile Deniz Piyade Birlikleri farklı ve kapsayıcı bir yapının görev etkinliği üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapmaktadır. Hava Kuvvetlerinin yapmış olduğu farklılık tanımında ise cinsiyet ve azınlık gruplarının ötesinde kültürel bilgi, yabancı dil yeteneği, coğrafya farkındalığı, eğitim ve kişilik farklılıklarına atıf yapılmakta ve fırsat eşitliği ön plana çıkarılmaktadır.

Lim’e göre Savunma Bakanlığı ve bağlıları tarafından yukarıda ifade edilen farklılık tanımları kamu ve özel kesimde büyük ölçüde sınıma-

muş olsa da Savunma Bakanlığı ve unsurlarının eşsiz görev ihtiyaçları için en iyi hizmet imkanı sunan ve temel değerler ile uyumlu olan karma bir modeldir. Tarihsel olarak güvenilirliği ispatlanmış olan bu modelin, bütün Savunma Bakanlığı birimlerinde görev yapan üst düzey askeri ve sivil liderler arasında azınlık ve kadın temsiline geliştirilmesiyle “temsili bürokrasi”ye katkı yapılmış olacaktır. Bu yaklaşım Savunma Bakanlığı liderlerine ABD Silahlı Kuvvetlerindeki işgücü farklılıklarının ABD ordusunun temel değerlerinden biri olduğu vurgusunu yapmaktadır²⁵.

ÇALIŞMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Soruları

1. Farklılıkların yönetimi anlayışı, fırsat eşitliği ve adalet sorunlarıyla daha çok ilgilenerek çalışanların katılımını artırmayı amaçlayan bir insan kaynakları yönetim tekniği olarak ABD'nin bütün kamu kurum ve kuruluşlarında kullanılmaktadır. Bu anlayış, sivil kurumlara göre daha kapalı bir mesleki gelişim sistemine, güçlü bir hiyerarşik yapıya ve zorlu çalışma koşulları ile görev çeşitliliğine sahip olan askeri kurumlarda (özelde USAF'ta) gerçekten uygulanabilir mi?

2. Cox ve Ely/Thomas tarafından geliştirilen modellere göre, farklılıkların yönetimi konusunda başarılı bir örgüt olmanın en önemli yollarından biri farklılık kültürünün ve ikliminin oluşturulmasıdır²⁶. Farklılık kültürü ve iklimin oluşturulması konusunda aşağıda belirtilen yaklaşımlardan hangileri USAF tarafından benimsenmiştir?

- Farklılıkların yönetimi anlayışında üst yönetim ve liderlerin bağlılığı gereklidir.
- Farklılıkların yönetimi amacıyla oluşturulan “örgüt kültürü”, çalışanların gelişimini teşvik etmeli, onların değerli olduğunu hissettirmeli, açıklığı cesaretlendirmeli, örgüt yapısı nispeten eşitlikçi ve çoğulcu olmalı, gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahip olmamalıdır.
- Daha kapsayıcı yeni işgücüne ulaşılmalı, farklı kültürel alışkanlıklara sahip insanları ve aileleri işyerine çekebilmek için çalışma saatleri esnek hale getirilmelidir.

25 Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, *a.g.e.*, s.19.

26 Taylor Cox, “The Multicultural Organization”, *The Academy of Management Executive*, Vol.5, No.(2), ss.34-47, 1991, s.41; Thomas, David, Ely, Robin, “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., ss.1-12, 1996, s.8.

- Serbest, açık ve saygı dolu farklılık iklimini oluşturabilmek için mevcut personel eğitilmeli ve bu amaçla özel toplantılar yapılmalıdır.

İçerik Analizi

USAF'ta farklılıkların yönetimi anlayışının anlaşılabilmesi amacıyla Şekil 1'de gösterilen mevzuat hiyerarşisinin en altında bulunan USAF'ın Farklılık Stratejisi Yol Haritası²⁷ (AF/A1DV-USAF Diversity Strategic Roadmap) dokümanı çalışma konusu yapılmıştır. USAF tarafından 2013 yılında yeniden güncellenen Yol Haritası dokümanı mevzuatta belirtilen ilke ve esaslara uygun olarak hazırlanan uygulamaya yönelik bir eylem planıdır. Kapak sayfası ve içindekiler sayfalarıyla birlikte toplam 20 sayfadan oluşmaktadır. USAF'ta farklılıkların yönetimi anlayışının olması gereken boyutunun anlaşılabilmesi ve nelerin hedeflendiğinin ortaya konulabilmesi amacıyla doküman içerik analizi yöntemiyle incelenmiş, araştırma sorularının yanıtları araştırılmış ve oluşturulan varsayımlar sınanmıştır.

Şekil 1: İçerik Analizi Yapılacak Farklılık Stratejisi Yol Haritası'nın Yasal Dayanakları



Kaynak: USAF-AF/A1DV, *Diversity Strategic Roadmap*, 2013, s.4 (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>, Erişim Tarihi: 19.01.2015).

²⁷ USAF-AF/A1DV, *Diversity Strategic Roadmap*, 2013 (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>, Erişim Tarihi: 19.01.2015).

Bu amaçla Yol Haritası dokümanı kelime frekans analizine tabi tutularak farklılıklara ilişkin hangi kavram ve kelimelerin hangi sıklıkta kullanıldığına tespit edilmesine çalışılmıştır. Ayrıca uygulamaya yönelik diğer yazılı kaynakların taranmasıyla USAF'ın farklılıkların yönetimi yaklaşımının anlaşılmasına çalışılmıştır.

Ulaşılan Bulgular

USAF'ın Farklılık Anlayışı

MLDC raporunda, ABD Silahlı Kuvvetlerinde görevlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç olarak belirtilen ve farklılıkların yönetimi anlayışı kapsamında geliştirilen, Tablo 5'de gösterilen "dört farklılık boyutu" yaklaşımı²⁸ USAF tarafından da benimsenmiş ve Yol Haritası dokümanında kullanılmıştır²⁹.

Tablo 5: USAF'ın Farklılık Boyutları

Farklılık Boyutu	Tanım
Demografik farklılık,	İnsanlar arasında değişmez nitelikte olan ırk/etnik, cinsiyet, yaş gibi farklılıklar kadar kişinin geçmişiyle ilgili din, eğitim seviyesi ve medeni durum gibi farklılıkları içermektedir
Bilişsel farklılık	İçe dönük, dışa dönük gibi farklı kişilik tiplerini, hızlı ve kararlı düşünmeye karşılık yavaş ve yontemsel düşünme şekillerine vurgu yapmaktadır
Yapısal farklılık	Kuvvet, brans, görev (aktif, yedek) ve çalışma işleviyle ilgili örgütsel geçmişe ilişkin farklılıklardır
Küresel farklılık,	ABD dışındaki başka ülkelerle ulusal yakınlığa sahip olan insanların başkalarıyla (örneğin; yabancı askeri kuvvetlerin personeliyle) iletişim kurabilme yeteneğidir

Kaynak: MLDC, 2011: 16

Yukarıda belirtilen farklılık boyutlarının, USAF'ın görev başarısına nasıl yansıdığına ilişkin, Kraus vd. tarafından yapılan bir çalışma sonu-

28 MLDC, *a.g.e.*, s.16.

29 AFI 36-7001, (USAF Instruction), *Diversity*, 2012, s.4 (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/afi-36-7001-diversity.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2015).

cunda ulaşılan bulgular şu şekilde özetlenebilir³⁰: Çalışmaya göre demografik, bilişsel ve küresel farklılık boyutları, USAF çalışanları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasına karşılık, yapısal farklılık boyutu olumsuz bir etkiye sahiptir. Kraus vd. yapısal farklılık boyutunun olumsuz etkiye sahip olmasının iki nedeni olduğunu belirtmektedir. Birincisi, farklı görev unsurları arasında anlayış ve güven eksikliği, ikincisi, işlevsel olarak yeni oluşturulan farklı takımların konuşlanma sırasında birlik uyumunun yaratılmasında yaşanan zorluklar.

Yol Haritası Dokümanında kullanılan kelimelerin sıklık analizine ve yapılan farklılık tanımına bakıldığında, USAF'ın Yol Haritası dokümanındaki farklılık tanımı, etnik azınlık ve cinsiyet gibi birincil ve görünür olan farklılıkların ötesine giderek bireysel yetenekler, eğitim geçmişleri, bireysel yaşam deneyimleri, sosyoekonomik ve coğrafi geçmişler, kültürel yetenekler, dil yetenekleri, fiziksel yetenekler, felsefi bakış açıları ve mesleki deneyimler gibi ikincil ve görünmeyen farklılıkları kapsamış olduğunu söyleyebiliriz. USAF farklılıklar konusunu daha çok insan kaynakları yönetimi literatüründe kullanılan yetenek, eğitim, başarı vb. kavramlarla birlikte işlediğini görmekteyiz. Ayrıca Yol Haritası dokümanında, 'olabilirdiğince bütün Amerikalıların farklı bakış açıları, dil ve kültürel yeteneklerinden yararlanılacağı' ifade edilerek, farklılık tanımı kapsayıcılık kavramına doğru genişletilmiş ve Amerikan toplumunun desteğinin kazanılması amaçlanmıştır.

USAF'ın farklılık yaklaşımı fırsat eşitliğinin ötesine giden bir yaklaşımdır. USAF'a göre farklılık yalnızca fırsat eşitliğinin sağlanması değil, görev ihtiyaçlarını karşılayan, çıktı ve görev odaklı bir zorunluluktur³¹. Stretter'e göre, USAF farklılıkların yönetimini "kurumsal bir yetkinlik" olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle, bu yetkinliğin "bütün havacıların meslek hayatları boyunca devamlı değişen bir çevrede görevlerini başarılı bir şekilde yapmalarını sağlayacağı umulmaktadır". Bu özel kurumsal yetkinlik "kişilerin hayat deneyimleri, coğrafi, sosyo-ekonomik, eğitim ve iş geçmişleri, kültürel bilgi, dil yetenekleri, fiziksel yetenekler, felsefi/ruhi bakış açıları, yaş, ırk, etnik ve cinsiyetten oluşan bir karışımdır"³².

Farklılıkların yönetimi "göreve olan hazır bulunuşluğu artırması" ve "ulusal güvenlik için bir zorunluluktur". Bu nedenle, USAF liderleri

30 Amanda Kraus, Apriel K. Hodari, Martha Farnsworth Riche and Jennie W. Wenger, *The Impact of Diversity on Air Force Mission Performance: Analysis of Deployed Servicemembers' Perceptions of the Diversity/Capability Relationship*, CNA Research Memorandum, Alexandria, Virginia, 2007, s.2.

31 Nelson Lim, Michelle Cho, Kimberly Curry, *a.g.e.*, s.70.

32 Suzanne M. Streeter, "The Air Force and Diversity: The Awkward Embrace", *Air & Space Power Journal*, May-June 2014, ss.104-132, 2014, s.110.

tarafından, farklı geçmiş ve bakış açılarına sahip olan personelin, Hava Kuvvetlerinde yükselme ve gelişiminin sağlanabilmesi amacıyla “farklılıkları yönetmenin bir liderlik sorunu” olduğu, 2012 yılında kabul edilmiştir. USAF’ın Kurmay Başkanlığı görevini yapmış olan Orgeneral Norton Schwartz, bu yaklaşımı destekleyecek şekilde, farklılığın tek başına bir amaç olmadığını, onun USAF’ın etkinliğini artıran temel araçlardan birisi olduğunu belirtmiştir³³. Ayrıca farklılıkların yönetimi anlayışı, ABD toplumunun demografik yapısının bir gereği olarak, temsili liderlik ve toplumun farklı yönleriyle sivil-asker işbirliğini geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır³⁴.

USAF’ın Farklılıkların Yönetimi Anlayışının Kültürel Özellikleri ve Öncelikleri

USAF’ın örgüt kültürünü ve iklimini tanımlayan bir doküman olan “Hava Kuvvetleri Kültürü” belgesine göre USAF’ın çalışma ortamı ve çevresi şu şekilde tanımlanmıştır³⁵.

“USAF’ın çalışma ortamı; yurtiçi veya ileri harekât ortamında, görev sırasında veya görev dışında hepimizin her gün yaşadığı standartlar, değerler ve faaliyetlerden oluşmaktadır. Her bir USAF personeli, kuvvet misyonundan teşkilat yapısı ve işleyişine kadar bu sistemin nasıl ve ne şekilde çalıştığını anlamalıdır.”

USAF’ın misyonu; “havada, uzayda ve siber ortamda; uçmak, savaşmak ve kazanmak” şeklinde tanımlanmıştır. Bu misyonu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için USAF tarafından şu vizyon geliştirilmiştir³⁶:

“USAF, müşterek harekât görevi başta olmak üzere, her faaliyetinde diğer kuvvetler için bütünlük içerisinde güvenilir ve sağlam bir ortak olacaktır. Harekât ortamında görev yapan komutanlar tarafından kullanılmak üzere hava, uzay ve siber ortamlarda yetkinlik sahibi olacağız. ABD ulusu için tam ve güvenilir bir şekilde küresel teyakkuz, erişim ve güç sağlarken, bütün Hava Kuvveti kaynaklarınının ABD halkının hizmetinde kullanılması konusunda en iyisini yapacağız.”

USAF’ın temel değerleri (core values) olarak şunlar belirlenmiştir³⁷: “Dürüstlük, Önce Görev, İşlerde Mükemmellik”. “Dürüstlük” bir kişilik özelliğidir. Hiç kimsenin olmadığı yerde bile doğru olanı isteyerek yapmaktır. Bu vicdan ve kendini kontrol duygusundan oluşan, günümüzün

33 <http://www.afmc.af.mil/news/story.asp?id=123265976>, Erişim Tarihi: 04.04.2015.

34 Suzanne M. Streeter, *a.g.e.*, s.110.

35 AFI 1-1, (USAF Instruction), *Air Force Culture*, 2012, s.4 (<http://www.180fw.ang.af.mil/shared/media/document/AFD-120820-005.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2015).

36 AFI 1-1, *a.g.e.*, s.4.

37 AFI 1-1, *a.g.e.*, s.4.

askeri kurumlarının temel değeri olan “güven” kavramı için ahlaki bir pusuladır. “Önce Görev” değeri bize mesleki görevlerin bireysel isteklerden önce geldiğini söylemektedir. “İşlerde Mükemmellik” değeri ise Hava kuvvetlerinin uzun dönemdeki başarısını destekleyerek, sürekli gelişme ve kendini yenileme arzusu oluşturacaktır. Bu temel değerler, Havacıların çalıştığı ortamlarda zorluklarla karşılaşıldığında ve başkalarıyla iletişim kurmaları gerektiğinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda standartları belirlemektedir³⁸:

“Hava Kuvvetleri Kültürü” dokümanına göre fırsat eşitliği konusundaki program ve uygulamalarının “amacı” şu şekilde belirtilmiştir³⁹:

“Bütün personele eşit muamelede bulunarak ve çalışma fırsatı sağlayarak göreve hazır bulunuşluk, birlik uyumu ve görev başarısını artırmaktır. Hava Kuvvetleri, cinsel tacizler dahil, her türlü yasadışı ayrımcılığa (discrimination) karşı sıfır hoşgörüyü (zero-tolerance) sahiptir. (...) Hava Kuvvetleri personeli bir başka kişinin ırk, renk, din, cinsiyet, ulusal köken, yaş, engellilik veya genetik temelli taciz, gözdağı verme, misillemede bulunma veya tehdit etme yoluyla yasadışı ayrımcılık suçunu işlememelidir. Eşit İstihdam birimi; komutanlara tavsiyede bulunarak, bireysel şikâyet sistemi oluşturacak, fırsat eşitliği önündeki engelleri ve sorunları değerlendirmek için uzmanlar görevlendirmesi yapacaktır.”

“Hava Kuvvetleri Kültürü” belgesinde “farklılık” anlayışının “askeri bir zorunluluk” olduğu belirtilerek, şu açıklamalara yer verilmektedir⁴⁰:

“Personelin çeşitli ve farklı olması, Hava Kuvvetlerinin kabiliyet ve savaş becerilerini artırmaktadır. Bunun temeli, farklılıkların, bireysel katkıların ötesinde, tüm personelin gücünü, bakış açılarını ve yeteneklerini artırmasıdır. Farklı bir ortamda çalışan Hava Kuvvetleri personeli, görevin başarısı için bireysel yetenekleri ve bakış açılarını birleştirmeyi ve bireysel gücünü en üst düzeye çıkarmayı öğrenmektedir. Daha geniş, daha nitelikli ve farklı yetenek havuzundan insanları Hava Kuvvetlerine çekebilme, asker ve sivil personelin gelişimini sağlayabilme ve mevcut personeli elde tutabilme yeteneğimiz, gelecekteki personel gücümüzü yakından etkileyecektir.”

Yol Haritası, “karşılıklı saygıyı” gerektiren farklılıklar konusunun bütün personel tarafından anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Böylece bütün USAF personeli tarafından kapsayıcılığı değerli kılan bir kültürün oluşmasının sağlanacağı, işgücü genelinde oluşacak farklılık ve çeşitlilik anlayışının, USAF görevlerinin başarılmasında bir kuvvet çarpanı etkisini yaratacağı belirtilmektedir⁴¹.

38 AFI 1-1, a.g.e., s.4.

39 AFI 1-1, a.g.e., s.10.

40 AFI 1-1, a.g.e., s.10.

41 USAF-AF/A1DV, a.g.e., s.7

USAF bu öncelikleri, çalışan herkese “adil bir çalışma ortamı” sağlayarak ve “liyakat” ilkesini gerçekleştirerek başarmayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki komutan ve yöneticinin bu önceliklerin geliştirilmesinde öncü bir role sahip olduğu belirtilmekte, görev başarısını artıran ve değerli olan bireysel yetenek ve özelliklerin ortaya çıkarılmasından her bir Havacı personelin sorumlu olduğu ve katkıda bulunması gerektiği ifade edilmektedir. Yol Haritasının yaşayan bir doküman olduğu vurgulanarak, mevcut olan düzenlemelerin ilerlemesi ve geliştirilmesi amacıyla yeni bilgilerle güncellenmesi gerektiği, yüksek nitelikli, yetenekli, farklı ve kapsayıcı bir personel gücünü sağlamak ve geliştirmek için kursların planlanmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir⁴².

USAF’ın farklılıklara ilişkin yaklaşımı ve anlayışı Yol Haritası dokümanında belirtilen hedef ve eylem planlarıyla detaylandırılmıştır. USAF’ın farklılıklara sahip yüksek nitelikli ve yetenekli personel yapısına sahip olabildiğinin Şekil 2’de gösterilen beş önceliğin gerçekleştirilmesine bağlı olduğu belirtilmiştir: Kurumsallaşmak, nitelikli ve yetenekli personeli çekmek, temin etmek, geliştirmek ve elde tutmak. Yol Haritası dokümanında belirtilen önceliklerin hayata geçirilebilmesi ve farklılık kültürü ikliminin oluşturulabilmesi amacıyla çeşitli hedefler belirlenmiş ve eylem planları hazırlanmıştır.

Şekil 2: USAF’ın Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öncelikleri



Kaynak: USAF-AF/A1DV, Diversity Strategic Roadmap, 2013, s.4 (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategicroadmap.pdf>, Erişim Tarihi: 19.01.2015).

42 USAF-AF/A1DV, a.g.e., s.5

Farklılıkların Yönetimi Anlayışına USAF Yönetimi ve Liderlerinin Bağlılığı

Yol Haritası dokümanı, USAF'ta farklılıkların artırılması, geliştirilmesi ve başarıyla takip edilmesinde bir rehberlik yapmaktadır. Doküman, USAF'ın üst yönetimi (Senior Leaders) olan USAF Sekreterliği (Secretary of the Air Force-SECAF), Kurmay Başkanlığı (Chief of Staff of Air Force-CSAF) ve Astsubay Şefi (Chief Master Sergeant of the Air Force-CMSAF) ile USAF karargâhında onları destekleyen birimler olan Yardımcı Sekreterler (Assistant Secretaries) ve Kurmay Başkanı yardımcılarının (Deputy Chiefs of Staff) sorumluluklarını belirlemiş, farklılıkların sürdürülmesi konusunda, karargâh başlısı birimlerin yapacakları katkıların çerçevesini çizmiştir.

Ayrıca Yol Haritası dokümanı, ABD Hava Kuvvetlerine bağlı olan Hava Ulusal Muhafızının (Air National Guard-ANG), Ana Bağlı Komutanlıkların (Major Command Commanders- MAJCOMs), Alan Harekâtı Kurumlarının (Field Operation Agency-FOA) ve Doğrudan Raporlama Birimlerinin (Direct Reporting Unit-DRU) yönetici ve komutanların sorumluluklarını belirlemiştir. Yol Haritasının dokümanının başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin koşulu olarak her USAF liderinin katılımı ve bağlılığı belirtilmektedir. Tablo 5'de, USAF'ın üst düzey kurum ve birliklerinin farklılıklar konusundaki rolleri ve sorumlulukları gösterilmiştir. USAF Sekreteri, USAF Kurmay Başkanı ve USAF Astsubay Şefi başta olmak üzere USAF'a bağlı birlik ve kurumların üst düzey lider ve yöneticileri, farklılıkların yönetimi anlayışına olan bağlılıklarını, azınlık grupların tarihi günlerinde ve kadınlar günü gibi önemli fırsatlarda dile getirmektedirler.

Tablo 5: Farklılık Konusunda USAF Birimlerinin Roller ve Sorumlulukları

USAF Birimleri	Rol ve Sorumluluğu
USAF Sekreterliği	Farklılık konusundaki politikayı belirler. USAF'ın her seviyesinde farklılık konusundaki uygulamalardan sorumludur. Görevin mükemmel bir şekilde başarılabilmesi, farklı ve yetenekli bir personel gücünün oluşturulabilmesi, eşsiz niteliklere sahip vatandaşların USAF'a çekilmesi, temin edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması konusunda stratejik düzeyde kılavuzluk ve gözetim yapar.
USAF Kurmay Başkanlığı	Farklılık stratejisine kılavuzluk eder, kaynakların tahsis edilmesini ve uygulanmasını sağlar. Bu amaçla: <ul style="list-style-type: none">• Yol Haritası ve AFI 36-7001 dokümanlarını geliştirir ve devamlılığı sağlar,• Bütün personel arasında farklılığın gelişmesini engelleyen konuları belirleyerek farklılık analizi ve değerlendirmesi yapar.
Bağlı Birimler: (MAJCOMs), (NGB), (FOAs), (DRUs)	Farklılık konusunda girişimlerde bulunur ve Yol Haritasında bulunan öncelikleri destekleyen, rehberlik eden, kurum politikalarını uygulayacak süreçleri geliştirir.

Kaynak: USAF-AF/A1DV, *Diversity Strategic Roadmap*, 2013, s.7 (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>, Erişim Tarihi: 19.01.2015).

USAF'ın Kurmay Başkanı olan Orgeneral Mark A. Welsh III farklılık konusunda şunları söylemektedir⁴³.

"Hava Kuvvetlerinin en büyük gücü havacılarından, onların gücü ise çeşitliliğinden gelmektedir. Onların her biri farklı geçmişten, farklı bir aile deneyiminden ve sosyal ortandan gelmektedir. Her biri çalıştığı takıma farklı yetenekler ve eşsiz bir bakış açısı kazandırmaktadır. Biz çeşitliliği sadece kutlamıyor, onu kucaklıyoruz!"

USAF'ın Astsubay Şefi James A. Cody farklılık konusunda şu ifadeleri kullanmaktadır⁴⁴:

"Hava Kuvvetlerinde hizmet eden erkek ve kadınlar ulusumuzun çeşitliliğini temsil etmektedir. Bu çeşitliliğe değer veriyoruz ve bizim en büyük güçlerimizden birisidir. Havacılarımız hep birlikte her görevi başarabilen ve her zorluğun üstesinden gelen inanılmaz bir takım oluşturmaktadırlar. Onların eşsiz oluşu ve zaman geçtikçe yararlanacağımız bu eşsiz güç bizi dünyanın en büyük Hava kuvveti yapacaktır."

43 USAF-AF/A1DV, a.g.e., s.2.

44 USAF-AF/A1DV, a.g.e., s.3.

Hava Ulaştırma Komutanlığı (Air Mobility Command)'nda görev yapan Afrika (Africa-American) kökenli Orgeneral olan Darren W.Mcdew "farklılık" konusunda şunları söylemektedir⁴⁵:

"Genellikle azınlık konusuyla ilişkilendirilen farklılık ve çeşitlilik kavramı, Hava Kuvvetlerini ve ulusumuzu eşsiz yapan şeyleri yansıtmaktadır.(...) Bütün USAF personeli onu eşsiz yapan deneyimlere, bakış açılarına ve düşüncelere sahiptir. Bizi daha güçlü yapan çeşitliliğimiz, her zamankinden daha önemli olmuştur. Günümüzün karmaşık lojistik ve harekât sorunlarının üstesinden gelebilmek için, yenilik ve liderlik konusunda cesur olunması gerekmektedir. (...) Farklılık ve çeşitlilikten tam olarak yararlanabilmek için, Havacıların ortaya koyduğu bütün deneyimleri ve uzmanlıkları kucaklayan kapsayıcı bir anlayışa sahip olmalı, takımın farklı olan üyelerine ve birbirimize saygı duymalıyız. Savunma Bakanlığının ve ulusumuzun şekillenmesinde hepimizin bir görevi bulunmaktadır. (...) Farklılık DNA'larımızda bulunmaktadır. Ülkemiz, herkesin tek tek sahip olduğu toplam güçten daha fazla bir güce sahiptir. Biz farklı kültürleri, geçmişleri ve düşünme şekillerini kucakladığımız zaman ulusumuzun en nitelikli olan insanları aramızda parlayacaktır."

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yaklaşık 25 yıllık geçmişine rağmen içinde barındırdığı temsiliyet, fırsat eşitliği ve adalet kavramları gibi özellikler nedeniyle farklılıkların yönetimi anlayışının daha demokratik, katılımcı ve meşruiyeti esas alan bir yönetim anlayışı olduğunu söyleyebiliriz. Özel kesim "işletme durumu" nedeniyle bu yönetim anlayışına sıcak bakarken, kamu kesimi bu kavrama ilave olarak "yasallık" ve "ahlakilik" kavramları nedeniyle olumlu yaklaşmaktadır.

ABD'nin ve dünyanın en büyük kamu kurumlarından biri olan ABD Silahlı Kuvvetleri, göreve hazır bulunuşluğu artırması ve takım çalışmasına katkı sağlaması nedenleriyle farklılıkların yönetimi anlayışını "ulusal güvenlik" için bir "zorunluluk" ve görevlerin başarılmasında "bir kuvvet çarpanı" olarak görmektedir.

USAF, farklılıkların yönetimi anlayışını, toplumun daha nitelikli ve yetenekli olan farklı gruplarına ulaşabilmek ve onları kendi bünyesinde çalıştırabilmek için, USAF'ın çekici kılınmasıyla başlayan, personelin temin edilmesi, bireysel/mesleki gelişimlerinin sağlanması ile devam eden uzun süreçli bir personel yönetim anlayışı olarak görmektedir. Bu anlayış, çeşitli yeteneklerin adil bir şekilde yönetilmesini ve elde tutulmasını amaç-

45 <http://www.af.mil/News/Commentaries/Display/tabid/271/Article/572478/force-diverse-in-thought-word-and-deed.aspx> , Erişim Tarihi: 15.03.2015) our-air-

layan geniş kapsamlı ve çok boyutlu uygulama ve yöntemlerden oluşan bir insan kaynakları yönetim tekniğidir. Tek başına bir amaç olmayan farklılıkların yönetimi anlayışı, USAF'ın görevdeki başarısını ve etkinliğini artıran önemli araçlardan birisidir.

Bu çalışmada, ABD Silahlı Kuvvetlerinin önemli bir unsuru olan ABD Hava Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi anlayışı, daha çok normatif düzeyde incelenmiştir. Kuşkusuz, kültürlerarası ve disiplinlerarası bir niteliğe sahip olan bu konunun tek bir çalışmayla açıklığa kavuşturulması mümkün değildir. Dünyada en çok personel çalıştıran ve en fazla bütçeye sahip olan kurumların başında gelen ABD Hava Kuvvetlerinde farklılıkların yönetimi anlayışının gerçekte nasıl olduğu ve uygulamaya nasıl yansıdığıın belirlenmesine yönelik olarak çeşitli araştırmacılar tarafından inceleme ve araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- AFI 1-1, (USAF Instruction), *Air Force Culture*, 2012 (<http://www.180fw.ang.af.mil/shared/media/document/AFD-120820-005.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2015).
- AFI 36-7001, (USAF Instruction), *Diversity*, 2012 (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/afi-36-7001-diversity.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2015).
- Cox, Taylor, "The Multicultural Organization", *The Academy of Management Executive*, Vol.5, No.(2), ss.34-47, 1991.
- Curran, Scovill Wannamaker, *Turning Aspirations Into Reality: Ensuring Female And Minority Representation In The Us Air Force Officer Corps And Senior Leader Ranks*, A Thesis Presented To The Faculty Of The School Of Advanced Air And Space Studies For Completion Of Graduation Requirements School Of Advanced Air And Space Studies Air University, Maxwell Air Force Base, Alabama, 2009.
- Daft, Richard, *Management*, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada, 2010.
- Dansby, Mickey R., "Cultural Diversity and Gender Issues", *Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute*, Transaction Publishers, New Brunswick, 2001, ss.:299-329, 2001.
- Dansby, Mickey R., James B. Stewart, Schuyler C. Webb (eds.), *Managing Diversity in the Military: Research Perspectives from the Defense Equal Opportunity Management Institute*, Transaction Publishers, New Brunswick, 2001, ss.: 3-8, 2001.
- Griffith, Ricky W. and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South-Western, Cengage Learning, 2014.
- <http://www.afmc.af.mil/>
- <http://www.af.mil/Home.aspx>
- <https://www.whitehouse.gov>
- <http://www.trumanlibrary.org>
- Kraus, Amanda, Apriel K. Hodari, Martha Farnsworth Riche and Jennie W. Wenger, *The Impact of Diversity on Air Force Mission Performance: Analysis of Deployed Servicemembers' Perceptions of the Diversity/Capability Relationship*, CNA Research Memorandum, Alexandria, Virginia, 2007.
- Lim, Nelson, Michelle Cho, Kimberly Curry, *Planning For Diversity: Options and Recommendations for DoD Leaders*, RAND National Defense Research Institute, 2008.
- MLDC (Military Leadership Diversity Commission), *Final Report, From Representation to Inclusion: Diversity Leadership For The 21st-Century Military*, Arlington-Washington, 2011 ([http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC FinalReport. pdf](http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC%20FinalReport.pdf), Erişim Tarihi: 12.02.2015).
- ODMEO (Department of Defense (DoD) Office of Diversity Management and Equal Opportunity), *DoD Diversity and Inclusion 2013 Summary Report*, 2013 (<http://diversity.defense.gov/Reports.aspx>, Erişim Tarihi: 12.02.2015).
- Passel, Jeffrey S., Cohn D'Vera, *U.S. Population Projections: 2005-2050*, Pew Research Center, 2008 (<http://www.pewhispanic.org/files/reports/85.pdf>, Erişim Tarihi: 15.07.2014).

- Parco, James E., David A. Levy, *Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces*, Air University Press ,Maxwell Air Force Base, Alabama, 2010.
- Pitts, David W., "Diversity, Representation & Performance: Evidence about Race & Ethnicity in Public Organizations", 7th National Public Management Research Conference, Washington, 2003.
- Riccucci, Norma, *Managing Diversity In Public Sector Workforces*, In *Essentials of Public Policy & Administration*, New York, Westview Press, 2002.
- Scoppio, Grazia, "Diversity Best Practices In Military Organizations In Canada, Australia, The United Kingdom, And The United States", *Canadian Military Journal*, Vol. 9, No. 3, 2009, ss.: 17-30, 2009.
- Streeter, Suzanne M., The Air Force and Diversity: The Awkward Embrace, *Air & Space Power Journal*, May-June 2014, ss.104-132, 2014.
- Thomas, David, Robin Ely, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1-12, 1996.
- Thomas, R. Roosevelt JR., "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Harvard Business School Press, 2001.
- USAF-AF/A1DV, *Diversity Strategic Roadmap*, 2013 (<http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>, Erişim Tarihi: 19.01.2015).
- US DoD, *Budget For Fiscal Year 2013*, K.Manpower, Military and Strength and Civilian Manpower, 2012.