



**Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi**  
**Güvenlik Bilimleri Enstitüsü**  
**Güvenlik Bilimleri Dergisi, Mayıs 2022, Cilt:11, Sayı:1, 1-26**  
**doi:10.28956/gbd.1109701**

*Gendarmerie and Coast Guard Academy*  
*Institute of Security Sciences*  
*Journal of Security Sciences, May 2022, Volume:11, Issue:1, 1-26*  
*doi:10.28956/gbd.1109701*

**Makale Türü ve Başlığı / Article Type and Title**

Araştırma / Research Article

Dış Kaynak Kullanımının Jandarma Komando Birliklerinde Uygulanabilirliği: İşlem Maliyetleri, Kaynak Bağımlılığı ve Güvenlik Bağlamında Bir Değerlendirme  
Applicability of Outsourcing in Gendarmerie Commando Units: An Evaluation Within the Framework of Transaction Costs, Resource Dependence and Security Framework

**Yazar(lar) / Writer(s)**

Mehmet KAHYA, Dr. Öğ. Üyesi, JSGA, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü,  
mehmet.kahya@jsga.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1455-3744>

**Bilgilendirme / Acknowledgement:**

-Yazarlar aşağıdaki bilgilendirmeleri yapmaktadırlar:

-Makalemizde etik kurulu izni ve/veya yasal/özel izin alınmasını gerektiren bir durum yoktur.

-Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

Bu makale Turnitin tarafından kontrol edilmiştir.

This article was checked by Turnitin.

Makale Geliş Tarihi / First Received :20.07.2020

Makale Kabul Tarihi / Accepted :16.03.2022

**Atıf Bilgisi / Citation:**

Kahya, M. (2022). Dış kaynak kullanımının Jandarma Komando Birliklerinde uygulanabilirliği: İşlem maliyetleri, kaynak bağımlılığı ve güvenlik bağlamında bir değerlendirme. *Güvenlik Bilimleri Dergisi, 11(1), ss 1-26, doi:10.28956/gbd.1109701*

## DIŞ KAYNAK KULLANIMININ JANDARMA KOMANDO BİRLİKLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ: İŞLEM MALİYETLERİ, KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE GÜVENLİK BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

### Öz

*Bu çalışmanın amacı dış kaynak kullanımını kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri kuramları çerçevesinde tartıőarak güvenlik faktörü dikkate alınarak Jandarma Komando Birliklerinde dış kaynak kullanımının uygulanabilirliğine yönelik bir değerlendirme yapmaktır. “Yap ya da satın al” ilkesini benimseyen işlem maliyetleri kuramı, eğer maliyeti daha ucuz olacaksa hizmetin “dışarıdan” alınmasını önerirken kaynak bağımlılığı kuramı dışarıdan alınan hizmetin örgütün başka örgütlere bağımlı olmasına yol açtığını öne sürmekte ve bu bağımlılıkların yönetilmesine odaklanmaktadır. Kolluk kuvveti olan Jandarmanın dış kaynak kullanımı, faydalarının yanında güvenlik riskini de beraberinde getirebilir. Bu nedenle güvenlik faktörünün de dış kaynak kullanımı kararında dikkate alınması gerekir. Daha az maliyetler mümkünse dışarıdan almak mantıklı olmakla birlikte bu durum kurumu bağımlı yapar, bağımlılık da kurumsal olarak güvenliği etkiler. Bu nedenle kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ve güvenlik birlikte bir denge anlayıőı içerisinde alınarak denge sağlanması durumunda dış kaynak kullanımı kararı verilmelidir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle dış kaynak kullanımı kavramı, işlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı kuramları açıklanmıő, müteakiben belirtilen kuramlar çerçevesinde Jandarma Komando Birliklerinde güvenliği riske atmadan bazı faaliyetlerde dış kaynak kullanımının uygulanabilirliğine yönelik bir değerlendirme yapılmıőtır.*

**Anahtar Kelimeler:** *İŞlem Maliyetleri Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Güvenlik, Dış Kaynak Kullanımı, Jandarma Komando Birlikleri.*

## APPLICABILITY OF OUTSOURCING IN GENDARMERIE COMMANDO UNITS: AN EVALUATION WITHIN THE FRAMEWORK OF TRANSACTION COSTS, RESOURCE DEPENDENCE AND SECURITY FRAMEWORK

### Abstract

*The aim of this study is to evaluate the applicability of outsourcing in the gendarmerie commando units within the framework of transaction costs and resource dependence theories by taken into account the security factor. While the transaction costs theory, which adopts the “make or buy” principle, suggests to buy the service from “outside” when the cost is cheaper, the resource dependency theory argues that outsourcing leads to the organization’s dependence on other organizations and focuses on managing these dependencies. Outsourcing in gendarmerie, which is a law enforcement force, may bring security risks along with its benefits. Therefore, security factor should also be taken into account in the outsourcing decision. Although it makes sense to outsource if less cost is possible, this situation makes the institution dependent, and dependency affects institutional security. Therefore, outsourcing decision should be made if the balance could be achievable between resource dependency, transaction costs and security. In this context, the study, first, explains the concept of outsourcing, transaction cost and resource dependency theories, and evaluates the applicability of outsourcing in some activities without risking security in the gendarmerie commando units within the framework of the those theories.*

**Keywords:** *Transaction Costs Theory, Resource Dependency Theory, Security, Outsourcing, Gendarmerie Commando Units.*

## **GİRİŞ**

Maliyetlerin azaltılması yoluyla kaynak kullanımında tasarruf sağlanması, kamu yönetiminin başlıca meseleleri arasında yer almaktadır. Bu maksatla, belirli bir mal veya hizmetin piyasadan daha düşük maliyetle temin edileceğinin tespiti halinde, kurumlar dış kaynak kullanımına başvurabilmektedir. Dış kaynak kullanımı, firma ve kurumların maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma amacıyla sıklıkla başvurdukları stratejilerden ve/veya yollardandır (Kakabadse ve Kakabadse, 2002). Dış kaynak kullanımının temeli, Adam Smith'in 1776'da yayımlanan "Ulusların Zenginliği" adlı kitabında belirttiği "*satın almaktan daha pahalıya mal olacak şeyi asla evde yapmaya kalkışmayın*" sözüne dayanır (Taylor, 2005: 267). İşletmeler temel faaliyetleri dışındaki rutin faaliyetlerini dış firmalara havale ederek kendileri için daha stratejik ve yüksek değerli gördükleri faaliyetlere odaklanabilir (Bailey, Masson ve Raeside, 2002: 83; Cooke, Shen ve McBride, 2005). Benzer şekilde savunma ve güvenlik alanında faaliyet gösteren kurumlar da odaklarını asli görevlerine kaydırarak personelin "kendi alanında en iyi yaptığı faaliyetlere" yoğunlaşmasını sağlayabilir (Düzgün, 2016: 127).

Yazında dış kaynak kullanımı sıklıkla işlem maliyetleri kuramı ve kaynak tabanlı yaklaşımlarla ilişkilendirilir. Her ne kadar dış kaynak kullanımı maliyetleri azaltması nedeni ile özellikle özel sektör tarafından ölçek ekonomisi kapsamında benimsenen stratejik bir tercih olsa da firmanın bazı hizmetleri dış firma ya da birimlere havale etmesi, o firma ya da birime bağımlı hale gelmesine yol açabilir. Bu durumda işletme bağımlılık ilişkilerini yönetemezse ya da alternatif firmalarla çeşitlendirme seçeneği bulamazsa kısa vadede maliyet avantajı elde etse de uzun vadede maliyet artışı, kârlılık ve pazar kaybı gibi sorunlarla karşılaşabilir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı kararında kaynak bağımlılığının da dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Ayrıca güvenlik işiyle uğraşan kamu kurumları açısından dış kaynak kullanımı fiziki güvenliğin, bilgi güvenliğinin ya da personel güvenliğinin zafiyete uğraması gibi bazı güvenlik risklerini içerebilir<sup>1</sup>. Bu bağlamda, Türkiye'de kolluk kuvveti olarak güvenlik hizmeti sunan Jandarmanın dış kaynaktan yararlanma

---

<sup>1</sup> Güvenlik en genel haliyle "risk ve tehdit" kavramları üzerinden yorumlanmaktadır. Özellikle bilgi sistemleri çalışmalarında risk güvenlik riski olarak anılmaktadır. Risk yönetimi değerlendirmeleri çoğunlukla riski kabul ederek almak, riskten kaçınmak veya riskten doğacak zararı telafi etmek üzerinden yapılırken güvenlik riski kabul edilip alınan veya ondan kaçınılan bir olgu değildir, ayrıca önlem alınmadığı takdirde vereceği zararın telafisi de mümkün olamayabilir (Küçükşahin, Şafak ve Dedeoğlu, 2009). Meydana gelen bir olayın risk ya da tehdit olarak değerlendirilmesinde güvenlik riskinin olasılıklı bir zarara uğrama ihtimali olduğu belirtilebilir.

kararlarını verirken güvenlik risklerini de hesaba katması; maliyet avantajı sağlarken diğer yandan kendi güvenlik hizmetini sekteye uğratmayacak/aksatmayacak alanlarda dış kaynaktan yararlanma yoluna gitmesi önerilebilir.

Dış kaynak kullanımına yönelik yapılan çalışmalar genellikle özel sektör firmalarında tedarik zinciri ve lojistik, insan kaynakları (İK), danışmanlık ve eğitim faaliyetleri ya da bilgi teknolojileri üzerinedir. Bunun yanında daha az sayıda çalışmada ise kamu hastaneleri ve okullarına ilişkin dış kaynak kullanımı çalışmaları öne çıkmaktadır. İlgili yazında askerî kurumların dış kaynak kullanımı ile ilgili çalışmalar bulunmakla beraber kolluk kuvveti olarak görev yapan Emniyet Genel Müdürlüğü ile ilgili bir (Demirbüken, 2018) ve Jandarma Genel Komutanlığı (JGNK) ile ilgili bir (Utku, 2006) çalışma bulunmaktadır. Doğrudan Jandarma Komando Birliklerinde dış kaynak kullanımına ilişkin çalışmaya ise rastlanmamaktadır.

Barbak (2020) silahlı kuvvetlerin kurumsal dönüşümüyle ilgili bütüncül bir kuramsal çerçeve önerisi yaptığı çalışmasında, silahlı kuvvetlerin dönüşümünün ekonomik ve yönetsel boyutlarında dış kaynak kullanımı, işlem maliyetleri kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısının tez ve varsayımlarını özetleyerek, silahlı kuvvetlerin dönüşümü ile ilişkisini açıklamıştır. Bu çalışma, Barbak (2020)'ın çalışmasını ileriye götürerek, askerî nitelikli kolluk kuvveti olan jandarmanın komando birliklerinde dış kaynak kullanımının uygulanabilirliğine yönelik öneriler getirmeyi amaçlamaktadır.

Jandarma Genel Komutanlığının 668 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Genelkurmay Başkanlığından ayrılması ve 669 Sayılı KHK ile JGNK'nın er ve erbaş ihtiyacının Milli Savunma Bakanlığı (MSB) tarafından üç yıl süre ile karşılanacağı; ancak İçişleri Bakanlığının göstereceği lüzum üzerine Bakanlar Kurulu kararıyla bu sürenin uzatılabileceğinin belirtilmesi ve 25 Haziran 2019 tarih ve 7179 sayılı Asker Alma Kanunu ile askerlik süresinin kısılması nedeniyle JGNK'daki er sayısı azalmıştır. Takip eden yıllarda ise zorunlu askerlik hizmetine tabi erlerin sayısının daha da azalabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, JGNK profesyonelleşme kapsamında uzman erbaş alımına ağırlık vermekte ve daha önceleri hafif araç şoförlüğü, berberlik, terzilik gibi erlerin yaptığı faaliyetler jandarma uzman erbaşlar tarafından yerine getirilmektedir. Fakat ucuz iş gücü olarak değerlendirilen erlerin yerine uzman erbaşların teminine başlanması ile birlikte uzman erbaşlara ödenen maaş, yolluk ve harcırah gibi personel giderleri nedeniyle personel maliyetlerinin arttığı değerlendirilmektedir. Bu durumda maliyetleri düşürme yolu olarak dış kaynak kullanımından yararlanılabileceği öne sürülebilir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 5'inci maddesi g bendinde "*Kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ile ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır.*" hükmü bulunmaktadır. Buna göre kamu kurumlarının mevcut bütçelerini en iyi şekilde kullanması gerekmektedir. Ayrıca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda 1988 yılında yapılan düzenleme ile memur statüsünde bulunan kamu personeli tarafından icra edilen bazı hizmetlerin piyasadan hizmet alımı yoluyla temin edilmesi mümkün hale gelmiş; bu kapsamda önce yardımcı hizmetlerde daha sonra yerel yönetimlerde, koruma ve güvenlik hizmetleri gibi alanlarda taşeronlaşma yaygınlaşmıştır (Eren, 2009). Bu kapsamda 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde Jandarma Genel Komutanlığında bazı hizmetler kamu yararı da gözetilerek dış kaynak kullanımı yoluyla özel sektör yüklenicileri tarafından sağlanmaktadır. Bunlara örnek olarak; JGNKlığı Karargâhı ve Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığındaki (JSGA) temizlik hizmetleri, personel servisi hizmetleri, yemek ve pastahane hizmetleri ile bazı İl Jandarma Komutanlıklarındaki temizlik ve yemek hizmetleri verilebilir. Benzer şekilde, Jandarma Komando Birliklerinde de bazı hizmetlerin dış kaynak kullanımı ile yapılabilmesi ve böylece maliyet tasarrufu sağlanabilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışma, güvenlik faktörünü dikkate alarak işlem maliyetleri kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde Jandarma Komando Birliklerinin personel faaliyetlerinde maliyetleri azaltma, verimliliği artırma ve asli görevlere odaklanma amacıyla dış kaynak kullanımının uygulanabileceğini önermektedir.

Çalışmanın temel sorunsalı Jandarma Komando Birliklerinde maliyet azaltma ve etkinlik artışı için hangi personel faaliyetlerinin (berberlik, terzilik, vb.) dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilebileceğinin belirlenmesidir. Çalışmanın kapsamı Jandarma Komando Tabur Komutanlıklarındaki personel faaliyetleri ile sınırlandırılmış, yemek hizmetleri, lojistik ve bakım faaliyetleri ile İl ya da İlçe Jandarma Komutanlıkları ile aynı yerde konuşlu bulunan Jandarma Özel Harekât Tabur Komutanlıkları ve Jandarma Asayiş Komando Bölük Komutanlıkları kapsam dışında tutulmuştur. Çalışmada kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti ile birlikte özellikle güvenlik faktörünün de dikkate alınarak dengenin sağlanması durumunda dış kaynak kullanımı kararının verilebileceği önerilmiştir.

Yazındaki önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada dış kaynak kullanımının işlem maliyetleri kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde ve güvenlik bağlamında incelenmesiyle kuramsal katkı yapıldığı; kapsamının Jandarma

Komando Birlikleri olarak belirlenmesi ile de uygulamaya katkı yaptığı değerlendirilmektedir.

## 1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin hizmet kalitesini, rekabetçiliği ve etkinliği artırmaya; maliyetleri ve operasyonel faaliyetleri azaltmaya yönelik bir iş yönetim modelidir (Güngör, 2007: 4; Kaylor, 2005: 65). Dış kaynak kullanımı “*Bir işletmenin önceden kendi bünyesinde yerine getirdiği bir iŐlevi ya da hizmeti işletme maliyetlerini de göz önünde tutarak tercihen uzun vadeli sözleşmelerle başka iŐletmelerden sağlaması*” (Barbak, 2020: 47) olarak tanımlanabilir. Özellikle uzmanlaşma gereksinimi işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmesine yol açmıştır (Acar ve Ateş, 2011a: 17). İŞletmeler en iyi yaptıkları işe odaklanmalı, asıl faaliyet alanının dışındaki diğer iŐleri o konuda uzman olan başka işletmelere devretmelidir (Budak ve Budak, 2004: 196; Gertson, 1997: 74; Oğultürk, 2015: 176; Quinn ve Hilmer, 1994: 44).

Prahalad ve Hamel (1990) esasen çoğu firmanın sadece birkaç temel yeteneğe sahip olduğunu belirterek firmaların enerjilerini ve sınırlı zamanlarını bu temel yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmeye odaklanmalarını ve diğer faaliyet ve görevleri başka firmalardan kiralamalarını önerir. Bir işletmenin yeteneği, o işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak ne yapabildiğidir (Grant, 1991). İŞletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanabilirler (Hitt, Ireland ve Lee, 2000).

İŞletmeler ilk baŐlarda maliyet odaklı faydaları nedeniyle yemek, temizlik, personel taşıma, güvenlik, lojistik, teknolojik altyapı desteği gibi rutin faaliyetlerde dış kaynak kullanımını tercih ederken (Bailey vd., 2002; Saunders, Gebelt ve Hu, 1997: 64), ilerleyen süreçte temel yetenekleri dışındaki insan kaynakları yönetimi, muhasebe-finans iŐlemleri, biliŐim teknolojisi, müşteri hizmetleri, satıŐ ve pazarlama desteği (Çabuk, Orel ve Nakıboğlu, 2010: 254) gibi neredeyse tüm faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla yerine getirmeye başlamıştır (Acar ve Ateş, 2011b: 10; Demirbüken, 2018: 62; Oğultürk, 2015: 176). Günümüzde ülkeler ulusal güvenliklerini sağlamada dahi dış kaynaklardan yararlanmaya başlamıştır (Krahmann, 2010). Bu konuda en bilinen örneğin Amerika BirleŐik Devletleri (ABD) olduğu öne sürülebilir. ABD Soğuk Savaş sonrası, özellikle Afganistan ve Irak’a müdahalesinde büyük çapta birliklerle geniş kapsamlı uygulamalar icra ederken sonraki safhalarda küçük çaplı birliklerle istihbarata dayalı hareketler uygulamaya baŐlamıŐ (Özdemir, 2021), ilerleyen süreçte ise “temel yeteneği” olan

güvenliği sağlama ve savaşmayı dahi özel askerî şirketlere<sup>2</sup> (savaş müteahhitleri) havale ederek (Berndtsson, 2014: 543; Yalçınkaya, 2006: 249, 257) dış kaynak kullanımını uç seviyelere götürmüştür. Bu durumu bir ölçüde, güvenlik alanında yapılan çalışmaların ve uygulamaların; ilgili dönemin şartları, tehdit algılamaları ve yapılandırılmaları tarafından şekillendirildiği argümanı ile açıklamak mümkündür. Özellikle Soğuk Savaş sonrasında, devletlerin, güvenliğin biricik referans nesnesi ve öznesi olduğuna ilişkin geleneksel yaklaşım değişmeye başlamıştır (Küpeli, 2021: 93, 106). Bu değişim sayesinde, özel askerî şirketler gibi devlet dışındaki aktörlerin de önemli güvenlik meselelerine dâhil olması mümkün olmuştur.

İşletme dış kaynak kullanımı ile maliyet avantajı ve esneklik kazanmayı amaçlarken sözleşmenin uzun vadeli yapılması durumunda dış kaynak kullanmayı amaçladığı diğer tedarikçi işletmelere “bağımlı” olma riski taşır ve bir süre sonra diğerine bağımlı olarak esnekliğini kaybeder (Demirbüken, 2018: 60; Koçel, 1999: 302; Yıldız ve Demirel, 2014: 515). Böyle bir durumda, işletmeler dış kaynaklara bağımlılıktan kurtulmak isterken bu tür kaynaklara daha bağımlı hale gelebilir ve faaliyet alanındaki güçlerini kaybedebilirler (Taşkıran, 2005).

Dış kaynak kullanımının en önemli avantajları “maliyetlerin azaltılması, esneklik, verimlilik ve kalite artışı, personel tasarrufu ve işletmenin temel yeteneklere odaklanmasını sağlaması, risk ve sorumluluğun tedarikçiye havale edilmesi”dir (Acar ve Ateş, 2011b: 24; Çabuk, Orel ve Nakıboğlu, 2010: 256;

---

<sup>2</sup> Özel askerî şirketler; “meşru hükümetlerle çalışan kurumsallaşmış ve hiyerarşik yapıya sahip özel tüzel kişiliklerdir” (Yalçınkaya ve Türkes, 2008: 80). Savaş müteahhitleri olarak da adlandırılan özel askerî şirketlerin temel yetenekleri “savaşmak” olup orduların askerî faaliyet ve operasyonlarını üstlenirler (Yalçınkaya ve Türkes, 2008: 57). Özel askerî şirketler, değişen güvenlik anlayışının talep artışı getirmesine karşılık devletlerin asker sayısını azaltmış olması nedeniyle aradaki eksikliği gidermek üzere askerî yapılanmaların özel sektör mantığıyla oluşması sonucu ortaya çıkmış olup en fazla bilinenleri Libya’da Wagner, Irak’ta Blackwater şirketleridir (Alabarda, 10 Şubat 2020). Özellikle devletlerin dış müdahalelerinde başta lojistik faaliyetler olmak üzere birçok askerî hizmetin o bölgeden temin edilmesini ve özel askerî şirketlerin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Özel askerî şirketler ülke ordularının girmekte zorlandığı ya da girmesinin sınırlandırıldığı bölgelerde de faaliyet göstermektedir (Oğultürk, 2015: 175). 30 yıldan fazladır varlığı devam eden özel askerî şirketlerin özellikle silahlı çatışmalardaki rolleri, statüleri ve yükümlülükleri son dönemde uluslararası hukuk açısından tartışılmaktadır (Topal, 2011: 964). Özellikle gizli operasyonların özel askerî şirketler marifetiyle yapıldığı ve bu şirketleri kiralayan devletlerin bu operasyonlardan dolayı sorumluluk almadıkları dile getirilmektedir (Alabarda, 10 Şubat 2020). Buna rağmen özel askerî şirketlerin hem muharip güç olarak hem de lojistikten istihbarata kadar geniş bir alanda yaptıkları görevlerle varlığını devam ettirecekleri öne sürülebilir.

Demirbükten, 2018: 57-59; Gonzalez, Gasco ve Llopis, 2010; Grover, Cheon ve Teng, 1994; Hayes, Hunton ve Reck, 2000; Lacity, Hirschheim ve Willcocks, 1994; Nassimbeni, Sartor ve Dus, 2012: 405; Smith, Mitra ve Narasimhan, 1998; Utku, 2006: 107-113; William ve Faramaz, 1999: 311; Yüksel ve Gerede, 2012: 138). Böylece işletmeler yenilik yapmaya odaklanabilirler (Gupta ve Zheuder, 1994).

Dış kaynak kullanımının en büyük dezavantajı ise “süreç üzerindeki kontrol kaybı”dır (Hiamey ve Amenumey, 2013; Yüksel ve Gerede, 2012: 138). Ayrıca, tedarikçi firmaya bağımlı olma, güven problemi, ortak değer oluşturulamaması (Tanyeri ve Fırat, 2005: 277), bilgi ve yetenek kaybı (Datta ve Roy, 2013: 359; Gonzalez vd., 2010; Yalçınkaya, 2006: 252; Walker, Knight ve Harland, 2006), beklenmeyen maliyetler, gizli bilgilerin sızdırılması riski (Demirbükten, 2018: 59-62, Hiamey ve Amenumey, 2013; Utku, 2006: 114-118) ve personel üzerinde anksiyete, düşük moral ve güvensizlik (Palvia, 1995) gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımı kararında bu dezavantajların da hesaba katılması gerekir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında dış kaynak kullanımının ana amacı, “kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılarak en kaliteli hizmetin en hızlı şekilde sunulması isteği” ve sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesidir (Demirbükten, 2018: 62; Usher, 2003: 355). Dış kaynak kullanımı hantallığı önleyerek etkinlik, verimlilik, uzmanlık ve esneklik artışını ve maliyetlerin düşmesini amaçlar (Acar ve Ateş, 2011b: 23). Dış kaynak kullanımı stratejisi kaliteyi ve hizmet performansını artırarak doğrudan ve dolaylı maliyetleri azaltır (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2004; Juntunen, Juntunen ve Autere, 2012: 940).

Kamu sektöründe dış kaynak kullanımının kıstasları “maliyet-etkinlik, maliyet azaltma, risk yönetimi, hizmet kalitesini geliştirme, etkinliği artırma, başka türlü elde edilemeyecek kaynak ve yeteneklere erişim, süreç geliştirme, süreç standardizasyonu, müşteri/kullanıcı tatmini ve değer zincirine değer katma” olarak belirtilebilir (Gaspareniene ve Vasauskaite, 2014: 278). Kamu kurum ve kuruluşlarında mal ve hizmet alımı ihaleler yoluyla yapılmaktadır. İhale sürecinde başka bir ölçüt belirlenmediği sürece genellikle en düşük fiyatla en verimli sonuç kanun ve yönetmeliklerle düzenlenen çerçevede elde edilmeye çalışılır (Demirbükten, 2018: 63). Bu kapsamda kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı kararında hangi faaliyetlerde dış kaynaktan yararlanılabileceğinin belirlenmesinde yukarıda belirtilen kıstaslar çerçevesinde analiz yapılması gerektiği önerilebilir.



## **2. İŞLEM MALİYETLERİ KURAMI VE KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

Coase (1937) bir firmanın eğer firma dışından belirli bir mal veya hizmeti daha düşük bir maliyetle ve en azından aynı kalite seviyesinde satın alabiliyorsa satın alması, eğer değilse, kendisinin yapması gerektiğini belirtir. Bu kapsamda işlem maliyetleri kuramı “Yap ya da satın al” ilkesini benimseyen, örgütle örgüt dışındaki işletmeler arasındaki işlemlerin analizine dayanan (Williams, 2000: 82) stratejik bir seçimdir (Murray ve Kotabe, 1999: 792). İşlem maliyetleri kuramı kamuda mal ya da hizmet üretimi faaliyetinde maliyetlerin yüksek olması durumunda, bu faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla özel sektöre devredilerek maliyet azaltma yoluna gidilmesini önerir (Barbak, 2020: 39; Williamson, 1975).

İşlem maliyetleri, uygun tedarikçinin bulunması, müzakere yapılması, sözleşmenin düzenlenmesi ve izlenmesi, mükemmel olmayan piyasalarda firmanın karşılaştacağı diğer maliyetler ile ilgilidir. “Yap ya da satın al” kararında maliyet hesaplaması yapılırken iki tür maliyet dikkate alınır: “üretim ve koordinasyon maliyeti” (Yılmaz ve Bedük, 2014: 739). Faaliyetin firma içinde gerçekleştirilmesi durumunda koordinasyon maliyeti çalışanların kontrol ve izlenmesi maliyetleri iken faaliyetin firma dışında tedarikçilerden temin edilmesi durumunda koordinasyon maliyeti, işlem maliyeti şeklini alır, bu durumda firma dışındaki tedarikçi firmaya ilişkin sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerin de dikkate alınması gerekir (Özbaltacı, 2008: 2). Williamson (1975) ölçek ekonomisinden kaynaklı olarak üretim maliyetlerinin piyasalarda (firma dışı) daha düşük olmasına rağmen tedarikçilerin fırsatçı davranmaları ihtimali nedeniyle işlem maliyetinin artacağını öne sürer. Bu durumda “Yap ya da satın al” kararı verilirken hem “üretim maliyetleri” hem de “koordinasyon/işlem maliyetleri”nin dikkate alınması gerekir.

İşletmeler dış kaynak kullanımını tercih ederek ölçek ekonomisinin avantajını kullanıp içsel koordinasyon maliyetlerini ya da başka bir ifade ile işlem maliyetlerini azaltabilirler (Grover, Cheon ve Teng, 1996: 92; Lacity vd., 1994: 14).

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakların tamamını kendi kendilerine sağlayamamaları sonucu çevrelerindeki diğer örgüt ve unsurlardan temin etmek zorunda olmaları nedeniyle çevreyle ilişki içerisinde olduğunu bu nedenle örgütlerin çevreyle olan ilişkileri kendi çıkarları doğrultusunda yönetmeye çalıştığını ve güç faktörünün örgütler için bu ilişkide önemli bir rolü olduğunu öne sürer (Pfeffer ve Salancik, 1978: 2-5). Kurama göre; varlığını devam ettirme amacındaki örgütler, dışarıdan gelen girdilere (ham madde, bilgi, iş gücü, vb.)

bağımlıdır. Bu nedenle örgüt bu girdilerin devamlılığını sağlamak maksadıyla çevreyi kontrol etmeye ve yönlendirmeye çalışarak bağımlılık ilişkilerini düzenleyici tedbirler geliştirir. Bu düzenleyici tedbirler çevresel belirsizlik nedeniyle başarılı olmazsa karşılıklı bağımlılığa yol açabilir. Kaynak bağımlılığı bakımından çevresel belirsizlik, kaynaklara dayalı örgütsel bir bağlılık olup örgütler mevcut güçleri doğrultusunda geliştirecekleri stratejilerle tedarikçileriyle bu bağımlılığı yönetmeye çalışır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Uysal ve İpçioğlu, 2008: 50).

Kaynağın örgüt için önemi, çevredeki tedarikçi sayısı ve tedarikçi değiştirme maliyeti bağımlılık derecesini etkiler (Fink, Edelman, Hatten ve James, 2006: 499; Kotter, 1979: 87; Song, 1995: 272). Bu kurama göre örgütler arasındaki kaynak değiş tokuşu ilişkisinde daha değerli ve kritik kaynaklara sahip olan taraf gücü elinde bulundurur ve arada gücü elinde bulunduranın lehine asimetrik bir bağımlılık oluşur (Pfeffer ve Salancik, 1978: 55). Bu ilişkide kaynağı kontrol eden taraf kaynağın kullanımını etkiliyorsa firma belirsizliği azaltmak, bağımlılığını yönetmek ve bu ilişkide güç ve kontrol sağlamak maksadıyla tedarikçinin davranışlarını belirlemekte ve yönlendirebilmektedir (Macedo ve Pinho, 2006: 534). Dış kaynak kullanımında tedarikçiye ya da kaynaklara olan bağımlılık yapılacak sözleşmelerle çözülmeye ya da azaltılmaya çalışılır (May, 1998). Bu bağlamda kaynak bağımlılığını ve belirsizliği azaltma ve yönetme yollarından birisi de “kaynağı çeşitleme” stratejisi uygulamak ve kaynak değişim sürecinde gücü elde bulundurmaktır (Chin, Widing ve Paladino, 2004; Ulrich ve Barney, 1984: 472).

Diğer taraftan Hillman ve arkadaşları (2009: 1419) örgütlerin çevresel bağımsızlıkları yönetmek ve azaltmak maksadıyla bazı faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla yapabileceğini önermiştir. Bu kapsamda dış kaynaklardan yararlanma kaynak bağımlılığını yönetme ya da azaltma stratejisi olarak kullanılabilir (Yılmaz ve Bedük, 2014: 742).

Dış kaynak kullanımının risklerinden birisi de güvenliğin ya da gizliliğin ihlal edilmesi ihtimalidir. Tedarikçi firmanın “güvenli bir ağa sahip olmaması, yapması gereken hizmeti zamanında yerine getirememesi ve hizmet kalitesinin kontrol edilememesi” gibi endişeler işletmelerin dış kaynak kullanımı kararını etkileyebilmektedir (Quelin ve Duhamel, 2003). Bu endişeler sözleşmenin feshedilerek işletmenin değiştirilmesi ya da faaliyetin tekrar işletme bünyesinde yapılmaya başlanması ile giderilebilmesine rağmen, maliyet artışı ve yeteneğin kaybedilmiş olması nedeni ile bu değişikliği gerçekleştirmek zor olmaktadır.

Dolayısıyla, dış kaynak kullanımının işlem maliyetlerini azaltırken kaynak bağımlılığını artırabileceği ve dış kaynak kullanımı kararında güvenlik endişesinin de dikkate alınması gerektiği belirtilebilir.

### **3. İŞLEM MALİYETLERİ KURAMI, KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE GÜVENLİK BAĞLAMINDA JANDARMA KOMANDO BİRLİKLERİNDE DİŞ KAYNAK KULLANILABİLİRLİĞİ**

Devletin asli görevlerinden birisi güvenliği sağlamaktır. Devlet adına iç güvenlik Türkiye’de genel olarak kent merkezlerinde polis, kırsalda Jandarma vasıtasıyla sağlanmaktadır (Demirbüken, 2018: 31). Jandarma iç güvenliği sağlama görevini merkez ve taşra teşkilatlamasına göre yapısındaki farklı birim ve birliklerle yerine getirir. Jandarmanın yurt içinde kamu düzeni ve güvenliğini sağlamada terörle ve teröristle mücadele görevi sahada Jandarma Komando ve Jandarma Özel Harekât birliklerine verilmiştir. Jandarma Komando Birliklerinin temel görevi teröristle mücadele etmektir. Diğer görevleri bu temel göreve destek sağlayan rutin faaliyetlerdir.

Türkiye’de 71 Jandarma Komando Taburu bulunmaktadır. Jandarma Komando Taburlarının kuruluşunda 3 Jandarma Komando Bölüğü ve 1 hizmet destek bölüğü bulunmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığının Teşkilat-Malzeme-Kadro Yönergesi/Cetveli’ne göre komando bölüklerinin ortalama personel mevcudu 53-69, hizmet destek bölüklerinin mevcudu 60-80 arasındadır. Komando bölükleri kuruluşundaki komando timleri vasıtasıyla teröristle mücadele harekâtında arazide operasyonel faaliyetler icra etmekteyken hizmet destek bölükleri daha çok komando bölüklerini desteklemek amacıyla destek hizmetleri olarak tabir edilen yemek, temizlik, nöbet, muhafızlık, ısınma, berber, terzi gibi görevleri kendi birlik imkânlarıyla yerine getirmekte, bu faaliyetler için personel görevlendirmektedir. Er sayısının azalması nedeni ile bu görevlerin büyük çoğunluğu profesyonelleşme kapsamında temin edilen Jandarma uzman erbaşlar tarafından yerine getirilmektedir.

Jandarma Komando birlikleri sorumluluk bölgelerinde güvenliği sağlamak ve teröristle mücadele harekâtında elde ettiği alan hâkimiyetini devam ettirebilmek amacıyla arazide sürekli komando personeli bulundurmak ve operasyonel faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak zorundadır. Diğer taraftan personelin operasyonel faaliyetlere müteakip yeteri kadar istirahat edebilmesinin ve moralini yüksek tutabilmesinin de sağlanması gerekir. Hem arazide azami personelle alan hâkimiyetini devam ettirebilmek hem de personele yeteri kadar dinlenme fırsatı sağlayabilmek amacıyla komando bölüklerinin kadrolarında yeteri kadar

personelin bulundurulması önem kazanmaktadır. Bu personele de temel yeteneklerini kaybetmemeleri ve motivasyonlarını yüksek tutmaları maksadıyla operasyonel faaliyetler haricinde başka ilave görevler (ör. temizlik, nöbet) verilmemesi gerektiği önerilebilir.

Jandarma teşkilatı yükümlü olduğu kamu hizmetlerini yerine getirmek için mal ve hizmet alımı yapmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığının 2021 yılı bütçe giderlerinin ekonomik sınıflandırılması tablosuna göre personel giderinin 21,03 milyar TL; mal ve hizmet alım giderinin 3,47 milyar TL olduğu görülmüştür (JGNK.lığı internet sitesi, 20 Aralık 2021). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununun 3'üncü Maddesinin (e) Bendine Göre Yapılacak Alımlarda Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik ve Kamu İhale Genel Tebliği gibi mevzuata göre her ne kadar başka ölçütler belirlenebilmesi mümkün olsa da kurumların bu ölçütlerin gerekçelerini açıklamakta zorlanacaklarını düşünerek seçim ölçütü olarak “en düşük fiyat” ölçütünün tercih edilmesi durumunda en düşük fiyatı veren firmadan mal almak zorunda kalınması ya da teknik şartnamelerde düşük standartların belirlenmesi, piyasada tanınmayan ve sadece bu birliklere mal üreten firmaların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Oğultürk, 2015: 182). Oysaki kamu ve özel giderler arasında bir denge kurularak kaynak dağılımının doğru tespit edilmesi ve amaca en uygun maliyetle ulaşmak için bu harcamalara yönelik uygulanacak politikaların verimlilik kıstaslarına uygun olarak belirlenmesi gerekir (Akdoğan, 2009: 87; Demirbüken, 2018: 44). Lepak ve Snell (1998) dış kaynak kullanımı kararının maliyet ve kısa dönem dikkate alınarak verildiğini, kararın mali olmayan etkileri ile uzun dönemli etkilerinin ihmal edildiğini öne sürmektedir. Diğer taraftan uzun dönemli anlaşmalar yapılmak yerine hizmet sağlayıcı firmalarla her faaliyet için ayrı ayrı anlaşmalar yapılması bağlılığı azaltarak işletmeye esneklik kazandırabilir. Ayrıca bir problem ortaya çıktığında işletme anlaşmayı sonlandırabilir (Yüksel ve Gerede, 2012: 142). Bu nedenle dış kaynak kullanımı kararında mali olmayan, uzun dönemli etkilerin de dikkate alınması ve en uygun sözleşme süresinin belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

İşlem maliyetleri kuramına göre; dış kaynak kullanımı işlem maliyetlerini azaltırken kaynak bağımlılığı kuramına göre işletmenin tedarikçi firmaya olan bağımlılığını artırabilir. Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçiminde genellikle değerlendirme kıstasları olarak “teklifin fiyatı ve kalitesi, esneklik, yer, dağıtım güvenilirliği, tedarikçi firmanın ünü, tedarikçinin yetenekleri ve deneyimi, sahip

olduğu varlıkları, veri koruma ve güvenlik garantisi sunması” dikkate alınır (Liu ve Hai, 2005; Wang, Huang ve Dismukes, 2004). Bu bağlamda dış kaynak kullanımı kararı verilirken avantajları, dezavantajları, riskleri hesaba katılmalı ve fayda-maliyet analizi yapılmalıdır.

Dış kaynak kullanan işletmenin iş ilişkisini yönetmesi, veri paylaşması ve ortaya çıkan sorunları çözmesi gerekebilir (Taylor, 2005: 375). Gizliliğin korunması, firmanın güvenliği ve hizmet sağlayıcısının en iyi gayreti gösterip göstermediği gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu zorluklar, işin ne ölçüde dışarıdan tedarik edilebileceği konusunda gerçek ve ciddi sınırlar getirmektedir (Taylor, 2005: 375). Özellikle piyasada tanınmayan, sadece bu ihaleler maksadıyla kurulmuş güvenilir olmayan tedarikçi firmaların elde ettiği bilgileri üçüncü taraflarla paylaşma riski bulunmaktadır (Akdoğan ve Çirli, 2008: 33; Tezel, 1999: 42). Doomun (2008) bilgi sistem güvenliğinin dış kaynak kullanımında tedarikçi seçiminin diğer faktörlere göre en önemli faktör olduğunu belirtir. Nassimbeni ve arkadaşları (2012: 417) gereğinden fazla sayıda tedarikçi ile çalışmanın da farklı görevlerin farklı tedarikçilere dağıtılması ve bilginin paylaşılması nedeniyle güvenlik zaafiyeti yaratabileceğini öne sürer.

Jandarma komando taburlarının çoğunluğu terör eylemlerinin yaşandığı Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde konuşludur. Bu bölgeden hizmet alımıyla temin edilecek çalışanların güvenlik soruşturmasının yeteri kadar iyi yapılamaması durumunda bireyin terör örgütü sempatzanı olup olmadığı ya da terör örgütüyle iltisaklı olup olmadıklarının tam olarak tespit edilemeyeceği değerlendirilmektedir. Bu durumda başta bilgi güvenliği (birliklerin operasyona çıkmalarını haber verme, önemli belgeleri ele geçirip terör örgütüne iletme, vb.) ve fiziki güvenlik (çevre emniyet nöbet yerleri, nöbet hizmetlerinin yapılışı, taburun hassas ve kritik yerleri, zaafiyetleri, vb. bilgileri terör örgütüne iletme ya da doğrudan tabur içerisinde sabotaj eyleminde bulunma) olmak üzere güvenlik konularında zaafiyet yaşanması riski bulunmaktadır. Jandarma birliklerinin terörle mücadele harekâtını yürütürken bu şekilde bir zaafiyet ya da risk yaşanması ihtimali birliğin faaliyetlerini de sekteye uğratacaktır. Bu nedenle, dış kaynak kullanımında bilgi güvenliği ve tesislerin fiziki güvenliği konusu önem arz etmektedir.

Alexander ve Young (1996) “iş performansı için kritik olan, rekabet avantajı yaratan ve işletmeyi gelecekte gelişime ve yeniliğe sürükleyecek faaliyetler”in işletmeler tarafından yapılmaya devam edilmesini, diğer faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanmayı önerir. Bu kapsamda güvenlik faktörü dikkate alınarak

dış kaynak kullanımı kararı verilmesi durumunda, güvenlik tehdidi olabilecek faaliyetlerin gerekli güvenlik tedbirleri alınarak işletme bünyesinde icra edilebileceği, diğer faaliyetler için dış kaynak kullanımına gidilebileceği önerilebilir (Quinn ve Hilmer, 1994). Böylece Jandarma Komando Taburlarındaki bazı faaliyetlerin dışarıdan temin edilecek asgari ücretle çalışanlar tarafından yapılmasıyla maliyet avantajı elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

Jandarma Komando Taburunda istihdam edilen bekâr bir uzman erbaşın 2022 yılı ocak ayı itibarıyla maaş bordrosunda yer alan kalemlere göre kuruma maliyeti ortalama olarak 14.324 TL'dir. Bu maliyete personelin katıldığı kurslar, tayin olduğunda aldığı yolluk gibi giderler dâhil değildir. Bu maliyetler de katıldığında rakam daha da artacaktır. Aynı dönemde asgari ücretle çalışan bekâr bir kişinin işverene maliyeti ise 5.879,70 TL'dir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İnternet Sitesi, 24 Ocak 2022). Arada yaklaşık 8.444 TL fark bulunmaktadır. Başka bir deyişle Komando Taburunda kritik olmayan bir görev kadrosunda uzman erbaş istihdam etmek yerine asgari ücretle çalışan birisinin dış kaynak yoluyla çalıştırılması durumunda 8.444 TL maliyet avantajı elde edilebilecektir.

Bu kapsamda Jandarma Komando Birliklerinde tabur karargâhı ile Komando Bölük Komutanlıklarında kritik ve gizli bilgilerin ve muhabere sistemlerinin bulunması ve bölüklerin operasyonel faaliyetlerinin olması nedeni ile birlik içerisinde istihdam yoluyla faaliyetlerine devam edebileceği, hizmet destek bölüklerindeki destek hizmetleri olarak tabir edilen yemek, ısınma, temizlik, berber, terzi, hafif araç şoförü gibi faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilebileceği değerlendirilmektedir. Tabii ki öncelikli olarak bu kadrolarda zorunlu askerlik hizmetini yapmakta olan erlerin istihdam edilmesinin hem güvenlik riskini hem de maliyeti daha da azaltacağı değerlendirilmektedir. Fakat er sayısının giderek azalması nedeni ile bu ihtimalin zor olacağı belirtilebilir. Bu faaliyetler için uzman erbaş istihdam edilmemesi personel maliyetini azaltırken aynı zamanda bu faaliyetlerin işletme ve bakım giderlerinden de tasarruf edilebileceği değerlendirilmektedir. Hizmet destek bölümü kadrosundaki keskin nişancı timi, patlayıcı madde imha timi ve zırhlı araç şoförlüğü görevlerinin özel bir statüsü bulunmaktadır. Keskin nişancı timlerinin ve patlayıcı madde imha uzmanı timlerinin profesyonel personel olması ve operasyonel faaliyetlere katılmaları nedeni ile mevcut uygulamadaki gibi uzman erbaş temini ile kadroya atama yapılmasına devam edilmelidir. Zırhlı araç şoförlüğü için de yaş nedeniyle fiziksel olarak operasyonel faaliyetlerde zorlanma ihtimali bulunan uzman erbaşlardan yararlanılması faydalı

olacaktır. Dolayısıyla hizmet takımlarındaki bazı kadrolar için dış kaynaktan yararlanılabileceği ama kararda hassas olunması gerektiği öne sürülebilir.

Jandarma Genel Komutanlığının Teşkilat-Malzeme-Kadro Yönergesi/Cetveli'ne göre Jandarma Komando Taburlarının hizmet destek bölüklerindeki hizmet takımlarının kadro mevcudu 19'dur. Hizmet takımında görevli olan personelin asli görevi temizlik, yemek, ısınma gibi iâşe ve ibate faaliyetlerini yerine getirmektir. Destek faaliyetleri olarak geçen bu görevler kritik olmayan görevlerdir. Bu kadrodaki 2 aşçı, 1 kasap, 1 terzi, 1 berber, 1 elektrikçi, 1 boya ve alçı sıvacı, 1 sıhhi tesisatçı, 2 ısıtma ve tesisat elemanı, 3 hafif araç şoförü ve 1 hizmet elemanının uzman erbaş yerine asgari ücretli çalışan olması durumunda (toplam 14 kişi) bir taburdaki personel giderlerinde ortalama 118.216 TL azalma olacaktır.

Uzman erbaşların hizmet takımı yerine operasyonel bölüklerde istihdam edilmesiyle de komando timlerinin personel kadrolarının dolacağı, böylece daha fazla birlikle arazide alan hâkimiyeti sağlanarak komando birliklerinin asli görevi olan teröristle mücadele harekâtının etkin bir şekilde icra edilebileceği değerlendirilmektedir. Bu durum aynı zamanda komando timinde görev yapan personelin operasyonel faaliyetlerin yanında hizmet destek faaliyetleri gibi başka görevlerin icrasıyla uğraşmasını engelleyecek, operasyonel faaliyetler arasında yeteri kadar istirahat edebilmesi sayesinde moralinin yüksek olmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanılabilecek faaliyetler için 30 yaşın altındaki genç uzman erbaşların hizmet destek bölüklerinde istihdam edilmesine son verilmesiyle, operasyonel faaliyetlerde bu personelin fiziki gücünden azami faydalanma imkânı doğacaktır.

Jandarma Komando Birliklerinde dış kaynak kullanımında tespit edilen kadrolara personel görevlendirilmesinde kaynak olarak Kaymakamlıklar ya da Valilikler aracılığıyla İŞ-KUR kapsamında başvuran yerel çalışanlardan ya da İl J.K.lıkları tarafından hizmet alımı ihaleleri yoluyla üçüncü taraf firmalardan faydalanılabilir. Böylece hem maliyet tasarrufu sağlanabileceği hem de kaliteli hizmet elde edilebileceği değerlendirilmektedir. Bu kişilerin kendi alanında usta ya da uzman olmaları nedeniyle hizmet kalitesinin yükseleceği öngörülmektedir. Buna örnek olarak Bozkurt (2019) taşeron işçilerin kamu kurumunda yüksek performans gösterdiklerinin gözlemlendiğini öne sürmektedir. Bu kadroların Kaymakamlıklara / Valiliklere bildirilmesiyle birlikte Kaymakamlıklar / Valilikler hizmet alımı için ilana çıkabilir. İlane başvuran adaylar hakkında bir taraftan arşiv araştırması ve güvenlik soruşturması yapılırken diğer taraftan oluşturulacak komisyon marifetiyle

değerlendirme ve seçim sınavı yapılabilir. Bu komisyonda mülki amirler, kolluk kuvvetlerinin amirleri ve gerekli görülürse alanına göre uzman kişilerin de yer alması gerekir.

Komando taburları için çalışan alımı ilanına başka bölgeden ziyade o bölge halkından başvuru olma ihtimali yüksektir. Böylece bölge halkına da bir istihdam yaratılmış olacaktır. Fakat başvuruda bulunan kişilerin hangi saiklerle işe başvurduğu tam olarak bilinemez. Bu nedenle temin edilecek kişinin sadece güvenlik soruşturmasının yapılmış olması yeterli değildir. Alınacak asgari ücretliye işe alım ve oryantasyon sürecinde münferit görev verilmemesi ve çalışanın tecrübeli personel ile birlikte görevlendirilmesi gerekir. Ayrıca işe alınan kişinin sözleşme süresi dolmadan hastalık, terör tehdidi ya da başka bir nedenle sözleşmeyi fesh etme ihtimali de olabilir. Böylesi bir durum -elde hazır ikame personel bulunmayacağı için- kaynak bağımlılığına yol açacağından işletmenin kaynak bağımlılığını yönetebilmesi için hızlı tepki gösterebilmesi ve tedbir alabilmesi, süratle İl Jandarma Komutanlığından geçici süreli olarak ikame personel görevlendirebilmesi gerekir. Temin ile ilgili diğer bir risk, birliğin konumunun yerleşim yerinden uzak olması nedeni ile teminde sıkıntı yaşanması durumudur. Dışarıdan temin yapılamaması durumunda münferit olarak o birliğe özgü olarak -belirli bir süre için- dış kaynaktan temin kararından vazgeçilip birlik içi istihdama devam edilebilir.

Son dönemde ülkemizin terörle mücadelede gösterdiği üstün başarının terörü bitme noktasına getirdiği ve bölge halkının Devlete olan güven ve bağlılığını artırdığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Jandarma Komando Taburlarının belirtilen kadrolarına dış kaynaktan yerel personel alımıyla hem bölge halkına istihdam yaratılacağı hem de maliyetin azaltılabileceği değerlendirilmektedir. Fakat bu kararın verilmesinde güvenlik faktörü öncelikli olarak dikkate alınmalıdır.

## **SONUÇ**

Araştırmalar kamu kurumlarında dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığını ve personel tasarrufu sağladığını ortaya koymaktadır (Gasparenienne ve Vasauskaite, 2014: 276; Kakabadse ve Kakabadse, 2002). Bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşları, kendi imkânlarıyla yerine getiremedikleri faaliyetlerde ya da daha düşük maliyet nedeniyle daha verimli ve kaliteli hizmet elde etmek maksadıyla dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderek hizmetlerin bir kısmını hizmet alımı yoluyla üçüncü kişilere yaptırabilir. Bu kapsamda Jandarma Komando Birliklerinde de dış kaynaktan yararlanılabileceği değerlendirilmektedir. Ancak dış kaynak



kullanımının kaynak bağımlılığı yaratmayacak ve güvenliği (özellikle bilgi güvenliği ve fiziki güvenlik) ihlal etmeyecek şekilde planlanması gerekir.

Jandarmanın yasaya uygun olarak dış kaynak kullanımından faydalanırken yapısı ve görevinin hassasiyeti nedeniyle çalıştıracağı kişiler hakkında gerekli güvenlik soruşturması ve fayda-maliyet analizleri gibi analizleri titizlikle yapması, en düşük maliyet kıstasının yanında etkinlik, verimlilik, gizlilik ve güvenlik faktörlerini değerlendirmeye dâhil etmesi, kontrol ve denetim faaliyetlerini dikkatlice yapması gerekir. Bu kararın verilmesinde bağımlılık ve güvenlik faktörleri maliyet faktöründen daha önemlidir. Dış kaynak kullanımında firma ile yapılacak sözleşme metninin “kapsamlı, anlaşılır, şeffaf ve etkin” olması, ayrıca tarafların sorumlulukları, gizlilik koşulları ve sözleşmeye aykırı durumlarda uygulanacak yaptırımları net olarak içermesi gerektiği belirtilebilir (Akdoğan ve Çirli, 2008: 35; Arslantaş, 2005: 40). Her ne kadar dış kaynak kullanımında gizlilik ihlalini önlemek maksadıyla tedarikçi firmalarla yapılan sözleşmede güvenlikle ilgili bölüme yer verilmiş, çalışanların ve tedarikçi firmaların güvenlik soruşturmaları titizlikle yapılmış olsa da temin faaliyetinden sonraki oryantasyon sürecinde çalışanın münferit görevlendirilmemesi, eski bir personelle birlikte görevlendirilmesi ve güvenlik ihlaline yol açabilecek faaliyete izin verilmemesi gerekir. Güvenlikle ilgili bir ihlal tespit edildiği anda sözleşmenin feshedilerek ilgili çalışan hakkında yasal işlem yapılması birliğin güvenliğini sağlama bakımından elzemdir. Buna yönelik esas ve hükümlerin yapılacak sözleşmede açık olarak belirtilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada Jandarma Komando Birliklerinde dış kaynak kullanılabilirliği işlem maliyetleri kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve güvenlik bağlamında değerlendirilerek yeni kamu işletmeciliği çerçevesinde maliyet tasarrufu sağlamak maksadıyla uygulamaya dönük önerilerde bulunulmuştur. Çalışmanın kapsamı Jandarma Komando Tabur Komutanlıklarında hangi kadrolar için dış kaynaktan yararlanılabileceği ile sınırlandırılmış, yemek hizmetleri, lojistik ve bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kapsam dışında tutulmuştur. Yemek hizmeti ve lojistik bakım ve onarım faaliyetlerinin ise yapılacak fayda-maliyet analizleri sonucuna göre ya birlik imkânları ile birlik içinden ya da dış kaynaktan yararlanma yoluyla yapılması kararına yönelik ileride yapılacak çalışmalara göre karar verilebileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada maliyet hesaplamasında sadece personel giderleri hesaplamaya dâhil edilmiş, elektrik gideri, giyim-kuşam gideri gibi diğer ve dolaylı maliyetler hesaplamaya dâhil edilmemiştir. İleride yapılacak çalışmalara bu maliyetlerin de katılmasıyla daha kesin bir hesaplama yapılabilir. Ayrıca çalışmanın kapsamı Jandarma Komando Tabur Komutanlıkları ile

sınırlandırılmış, Jandarma Asayiş Komando Bölük Komutanlıkları ve Jandarma Komando Özel Harekât Tabur Komutanlıkları kapsam dışında tutulmuştur. Jandarma Asayiş Komando Bölük Komutanlıkları çoğunlukla İlçe Jandarma Komutanlıkları; Jandarma Komando Özel Harekât Tabur Komutanlıkları ise çoğunlukla İl Jandarma Komutanlıkları ile aynı yerde konuşludur. Gelecek araştırmacılar çalışmanın kapsamını genişleterek Jandarma Asayiş Komando Bölüklerinde ve JÖH taburlarında dış kaynak kullanımını inceleyebilirler. Ayrıca, teröristle mücadele görevini yürüten diğer komando birlikleri olan Kara Kuvvetleri Komutanlığının komando taburlarında ya da Jandarma Genel Komutanlığındaki toplu birlikler olan Jandarma Eğitim Birliklerinde dış kaynak kullanımına yönelik yapacakları ampirik çalışmalarda değerli sonuçlara ulaşarak yazına ve uygulamaya katkı sağlayabilirler.

Sonuç olarak maliyetleri azaltan, personel tasarrufu ve verimlilik artışı sağlayan terzi, berber, aşçı gibi bazı faaliyetler için dış kaynak kullanımı yoluyla temin yönteminin kullanılması durumunda Jandarma Komando Birliklerinin asli görevi / temel yeteneği olan teröristle mücadele harekâtına odaklanarak görevini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebileceği ve maliyet avantajının elde edilebileceği bu nedenle işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı ve güvenlik açısından dengenin sağlanması durumunda dış kaynak kullanımı kararının verilmesinin uygun olacağı önerilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Acar, D. ve Ateş, B.A. (2011a). Tedarik zincirinin temel faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: Tekstil-konfeksiyon sektörü işletmelerinde bir araştırma. *Mali Çözüm*, Mayıs-Haziran, 17-46.
- Acar, D. ve Ateş, B.A. (2011b). Tedarik zinciri faaliyetlerinin maliyetleri ve dış kaynak kullanımı ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 9-27.
- Akdoğan, A. ve Çirli, Y. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma: Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşuna yönelik bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 13-38.
- Akdoğan, A. (2009). *Kamu maliyesi*. (13. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alabarda, Y. (10 Şubat 2020). Wagner'den Blackwater'a özel askeri şirketler. <https://fikirturu.com/jeo-strateji/wagnerden-blackwatera-ozel-askeri-sirketler/> erişim tarihi: 22.01.2022.
- Alexander, M. ve Young, D. (1996). Where is the value. *Long Range Planning*, 29(5), 728-730.
- Arslantaş, C.C. (2005). Outsourcing süreci ve uygulamada yaşanan sorunlar. *Outsourcing Dergisi*, 10, 40-48.
- Bailey, W., Masson, R. ve Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing Supply Management*, 8, 83-95.
- Barbak, A. (2020). Silahlı kuvvetlerin kurumsal dönüşümünü incelemek: Bütüncül bir kuramsal çerçeve önerisi. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 9(1), 37-64.
- Berndtsson, J. (2014). Realizing the “market-state”? Military transformation and security outsourcing in Sweden. *International Journal*, 69(4), 542-558.
- Bozkurt, P. (2019). Taşeron işçilerin kadroya alınması bağlamında Türk kamu personel rejiminin gelişim süreci. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(20), 159-177.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. (5. Baskı), İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Chin, J.W., Widing II, R.E., Paladino, A. (2004). Influence of resource dependence theory on firm performance – Managing the competitive environment: An

- empirical investigation. *Australia and New Zealand Marketing Academy Conference*, Wellington, New Zealand.
- Cooke, F.L., Shen, J. ve McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy : A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Çabuk, S., Orel, F.D. ve Nakıboğlu, G. (2010). İşletmelerin lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımları: ISO 500 işletmelerinde bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 253-268.
- Datta, P.P. ve Joy, R. (2013). Incentive issues in performance-based outsourcing contracts in the UK defence industry: A simulation study. *Production Planning & Control*, 24(4-5), April-May, 359-374.
- Demirbüken, M. (2018). Kamu kesiminde hizmet alımında dış kaynaklardan yararlanma: Emniyet Genel Müdürlüğü örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Doomun, M.R. (2008). Multi-level information system security in outsourcing domain. *Business Process Management Journal*, 14(6), 849-857.
- Düzgün, K. (2016). Savunma ve güvenlik organizasyonlarında yürütülen lojistik ile özel sektör lojistiğinin entegrasyonu. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 120-143.
- Eren, E. (2009). Personel sisteminde dönüşüm. B. Övgün (ed.) *Kamu yönetimi: Yapı işleyiş reform* içinde (s.s. 175-186). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 598
- Espino-Rodríguez, T.E. ve Padrón-Robaina, P. (2004). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707-721.
- Fink, R.C., Edelman, L.F., Hatten, K.J. ve James, W.L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer-supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), 497-529.
- Gaspareneine, L. ve Vasauskaite, J. (2014). Analysis of the criterions of outsourcing contracts in public and private sectors: Review of the scientific literature. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 156, 274-279.

- Gertson, J. (1997). Outsourcing in client/server environments. *Information Systems Management*, 14(2), 74-77.
- Gonzalez, R., Gasco, J. ve Llopis, J. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: A new assessment. *Journal of Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 284-303.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grover, V., Cheon, M.J. ve Teng, J.T.C. (1994). A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. *Information & Management*, 27(1), 33-44.
- Grover, V., Cheon, M.J. ve Teng, J.T.C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Managemnt Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Gupta, M. ve Zheuder, D. (1994). Outsourcing and its impact on operations strategy. *Production and Inventory Management Journal*, 35(3), 70-76.
- Güngör, E. (2007). Türk Silahlı Kuvvetlerinde yönetim stratejisi olarak dış kaynak sisteminin uygulanabilirliği. Yayımlanmış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi*, Kahramanmaraş.
- Hayes, D.C., Hunton, J.E. ve Reck, J.J. (2000). Information systems outsourcing announcements: Investigating the impact on the market value of contract-granting firms. *Journal of Information Systems*, 14(2), 109-125.
- Hiamey, S.E. ve Amenumey, E.K. (2013). Exploring service outsourcing in 3-5 star hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 8(1), 9-17.
- Hillman, A.J., Withers, M.C. ve Collins, B.J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Lee, D. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 231-246.
- JGNK.ığı internet sitesi. (2021).  
<https://www.jandarma.gov.tr/kurumlar/jandarma.gov.tr/Mali->
-

JGNK.lığı Teşkilat-Malzeme-Kadro Yönergesi/Cetveli.

- Juntunen, J., Juntunen, M. ve Autere, V. (2012). Outsourcing strategies of the security sector through acquisition procedures. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 931-946.
- Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Kaylor, J. (2005). Defence and aerospace outsourcing trends. *Circuits Assembly*, 16(2), 64-67.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*, (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Kotter, P. (1979). Managing external dependence. *Academy of Management Review*, 4(1), 87-92.
- Krahmann, E. (2010). *States, citizens and the privatization of security*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Küçükşahin, A., Şafak, İ.C. ve Dedeoğlu, Ç. (2009). Güvenlik bağlamında risk ve risk yönetimi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 5(10), 9-34.
- Küpeli, H. (2021). Güvenlik çalışmaları. M. Uyar (Ed.), *Savaş çalışmaları el kitabı* içinde (s.s. 65-108). İstanbul: Kronik Kitap.
- Lacity, M., Hirschheim, R. ve Willcocks, L. (1994). Realizing outsourcing expectations. Incredible expectations, credible outcomes. *Information Systems Management*, 11(4), 7-18.
- Lepak, D. ve Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(9), 215-234.
- Liu, F. ve Hai, H.L. (2005). The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. *International Journal of Production Economics*, 97(3), 308-317.
- Macedo, I.M. ve Pinho, J.C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.

- May, A.S. (1998). Business process outsourcing: A new test of management competence. *Career Development International*, 3(4), 136-141.
- Murray, J.Y. ve Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of U.S. service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20, 791-809.
- Nassimbeni, G., Sartor, M. ve Dus, D. (2012). Security risks in service offshoring and outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 405-440.
- Oğultürk , M.C. (2015). Lojistik hizmetlerin özelleştirilmesi kapsamında Türk Silahlı Kuvvetleri'nde dış kaynak kullanımı ve özel askeri şirketler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 11(22), 167-193.
- Özbaltacı, K.C. (2008). İşlem maliyetleri yaklaşımı açısından insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Özdemir, E. (2021). 11 Eylül terör saldırıları sonrası ABD gayrinizami harp anlayışının değişimi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 17(39), 563-601.
- Palvia, P.C. (1995). A dialectic view of information systems outsourcing: Pros and cons. *Information & Management*, 29(5), 265-275.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 68(3), 79-91.
- Quélin, B. ve Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy. Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661.
- Quinn, J.B. ve Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Saunders, C., Gebelt, M. ve Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Smith, M.A., Mitra, S. ve Narasimhan, S. (1998). Information systems outsourcing: A study of pre-event firm characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 15(2), 61-93.

- Song, Y. (1995). Strategic alliances in the hospital industry: A fusion of institutional and resource dependence views. *Academy of Management Journal, Best Paper Proceedings*, 271-275.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı. 9 *Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- Taşkıran, E. (2005). Otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bolu.
- Taylor, T. (2005). In defense of outsourcing. *CATO Journal*, 25(2), 367-377.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İnternet Sitesi. (24 Ocak 2022). Asgari ücretin net hesabı ve işverene maliyeti. [https://www.csgeb.gov.tr/asgari-ucet/asgari-ucet-2022/](https://www.csgeb.gov.tr/asgari-ucret/asgari-ucet-2022/) erişim tarihi: 24.01.2022.
- Tezel, Y. (1999). İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ve Eskişehir'de Arçelik işletmesinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Topal, A.H. (2011). Uluslararası hukuk açısından özel askeri şirketler ve şirket çalışanlarının statüsü. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 60(4), 963-1021.
- Ulrich, D. ve Barney, J.B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Journal*, 9, 471-481.
- Usher, N. (2003). Oursource or in-house facilities management: The Pros and Cons. *Journal of Facility Management*, 2(4), 351-359.
- Utku, T. (2006). Bedelen beslenen birliklerin gıda güvenlik sistemleri ile bütünleşik bir yapıya sahip olabilmesi için dış kaynak kullanımı ihtiyacı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kara Harp okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Uysal, G. ve İpçioğlu, İ. (2008). Kaynak bağımlılığı teorisinin kritik bir unsuru olarak kaynak belirsizliği ve müşteri-tedarikçi arasındaki ilişkiyel değişime etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 49-60.
- Walker, H., Knight, L. ve Harland, C. (2006). Outsourced services and imbalanced supply markets. *European Management Journal*, 24(1), 95-105.



- Wang, G., Huang, S.H. ve Dismukes, J.P. (2004). Product-driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology. *International Journal of Production Economics*, 91(1), 1-15.
- William, M.L. ve Faramaz, P. (1999). Outsourcing: A primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Williams, S. (2000). An empirical application of transaction-costs theory to organizational design characteristics. *Journal of Psychology*, 134(1), 81-92.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: The Free Press.
- Yalçinkaya, H. (2006). Özel askeri sektörün oluşumu ve savaşların özelleşmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(3), 247-277.
- Yalçinkaya, H. ve Türkeş, K.T. (2008). Yirmi birinci yüzyılda çatışma alanlarında görülen yeni unsurlar. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 4(7), 55-89.
- Yıldız, S. ve Demirel, Z.H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.
- Yılmaz, A. ve Bedük, A. (2014). Evaluation of the effect of the outsourcing on resource dependency and transaction cost approach: A research in Konya Oiz, Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 739-752.
- Yüksel, S. ve Gerede, E. (2012). Türkiye’de havaaracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 121-153.
- 27 Temmuz 2016 tarihli ve 29783 2. Mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 668 Sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Alınması Gereken Tedbirler ile Bazı Kurum ve Kuruluşlara Dair Düzenleme Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- 31 Temmuz 2016 tarihli ve 29787 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 669 Sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Tedbirler Alınması ve Milli Savunma Üniversitesi Kurulması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname.
- 14 Temmuz 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.
- 25 Haziran 2019 tarihli 7179 sayılı Asker Alma Kanunu.

10 Aralık 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

4 Ocak 2002 tarihli 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu.

4734 Sayılı Kamu İhale Kanununun 3 Üncü Maddesinin (e) Bendine Göre Yapılacak Alımlarda Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik.

Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği.

22 Ağustos 2009 tarihli Kamu İhale Genel Tebliği.