

## TÜRKİYE’NİN SAVUNMA TEDARİK VE LOJİSTİK SİSTEMİ ORGANİZASYON YAPISINA MODEL ÖNERİSİ

Vasfiye ÇELİK\* Serpil EROL\*\*

**ÖZ:** Türk Silahlı Kuvvetleri ve güvenlik güçlerimizin ihtiyaç duyduğu silah sistem ve teçhizatların uygun zamanda, miktarda ve maliyetle tedariki, söz konusu sistemlerin ömür devri boyunca operasyonel hazırlık seviyesinin muhafazası için gerekli olan lojistik faaliyetler hayati öneme haiz unsurlardan biridir. Tedarik ve lojistik faaliyetlerin bütünsel bir bakış açısı ile yönetilmemesi, operasyonel görevin yerine getirilmesinde sorunlara sebebiyet verecek, aynı zamanda ülkenin bekasının sekteye uğrayabilmesine neden olabilecektir. Bu doğrultudan hareketle, Türk Silahlı Kuvvetlerimizin ve diğer güvenlik güçlerimizin operasyonel olarak doğru sistem ve teçhizatlar ile donatılmasını sağlamak, birbirleri ile koordineli olarak görevlerini yerine getiren bir yapı kurmak ve nihayetinde birliklerimizin ihtiyaç duyduğu lojistik faaliyetleri yürütmek önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Savunma bütçelerinin tahsis edildiği kamu kurum ve kuruluşlarının tedarik ve lojistik faaliyetlerinin, maliyet etkin ve verimli olarak yürütülmesinde bu organizasyonların süreçlerinin ve yapılanmalarının büyük önemi bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, Türkiye’nin savunma tedarik ve lojistik organizasyon yapısı incelenerek daha etkili bir model önerisinde bulunulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Savunma Tedarik ve Lojistik Sistemi, Organizasyon Yapısı, Ömür Devri Yönetimi, Türk Silahlı Kuvvetleri ve Diğer Güvenlik Güçleri, Tedarik Zinciri Yönetimi

**Makalenin türü:** Araştırma

**Jel Sınıflandırması:** H11, H56, H57, H83

**DOI:** 10.54969/abuijss.1098717

**Geliş tarihi:** 05.04.2022 / **Kabul Tarihi:** 10.06.2022 / **Yayın Tarihi:** 05.07.2022

### MODEL PROPOSAL FOR TÜRKİYE'S DEFENCE PROCUREMENT AND LOGISTICS SYSTEM ORGANIZATION STRUCTURE

**ABSTRACT:** One of the most important factors for the Turkish Armed Forces and for our security forces; is the management of logistics activities with holistic perspective in order to maintain operational readiness level of weapon systems and equipment through their life cycle at the appropriate time, in quantities and at affordable costs. Failure to manage supply and logistics activities with a holistic perspective will cause problems in the fulfillment of the operational task and may also cause disruption of the country's survivability. In this context, it is an important issue to ensure that our Turkish Armed Forces and other security forces are operationally equipped with the right systems and equipment, to establish a structure that coordinates with each other, and finally to carry out the logistics activities that our units need. Supporting defense systems in order to keep them at the desired operational level throughout their life cycle is among the cost items for which significant resources are allocated not only by Turkey but also by all countries of the world. The processes and organizational structures of public institutions and organizations are of great importance in the cost-effective and efficient execution of procurement and logistics activities of these organizations to which defense budgets are allocated. Therefore, in this study, Turkey's defense supply and logistics organizational structure will be examined and a more effective model will be proposed.

**Key Words:** Defence Acquisition and Logistics System, Life Cycle Management, Turkish Armed Forces and the other Security Forces, Organisation Structure, Supply Chain Management.

**Type of article:** Research

**Jel Classification:** H11, H56, H57, H83

**DOI:** 10.54969/abuijss.1098717

**Received:** 05.04.2022 / **Accepted:** 10.06.2022 / **Published:** 05.06.2022

\* Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Ankara, vasfiyecelik@hotmail.co.uk, ORCID: 0000-0003-4103-8438

\*\* Prof. Dr. Öğretim Üyesi, Gazi Üniversitesi, Ankara, serpiler@gazi.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6885-3849

**Kaynak gösterimi için:**

ÇELİK, V., EROL, S., (2022). Türkiye'nin. Savunma Tedarik ve Lojistik Sistemi Organizasyon Yapısına Model Önerisi. Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1),ss. 44-65.DOI: 10.54969/abuijss.1098717

## 1. GİRİŞ

15 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleşen elim kalkışma sonrasında, Silahlı Kuvvetlerin ve Güvenlik Güçlerimizin mevcut organizasyonel yapılanmasında meydana gelen değişimler, savunma tedarik ve lojistik yapılanmasının da değişim ve dönüşümlerinin başlangıç noktası olmuştur.

Yapılan bazı değerlendirmelerde; 15 Temmuz darbe girişimi Türkiye’nin sivil-asker ilişkileri başta olmak üzere, güvenlik bürokrasisi ile ordunun stratejik kapasitesine dair bütüncül dönüşüm ihtiyacını en çarpıcı haliyle yeniden gündeme getirdiği, darbe teşebbüsü yaşanmamış olsa bile Türkiye’de güvenlik sektörü ile güvenlik ve savunma anlayışında köklü bir dönüşüm gerekli olduğu ve bu dönüşüm ihtiyacının Cumhuriyet tarihinin belki de hiçbir döneminde olmadığı kadar aciliyet kesp ettiği belirtilmektedir (Yeşiltaş, 2016). Mevcut durumda gerçekleştirilen organizasyonel değişimler ve dönüşümler, Cumhuriyet tarihinde belki de gerçekleştirilen en kapsamlı değişimler olarak nitelendirilebilir.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı’nın 2013 yılı içerisinde gerçekleştirdiği Savunma Reformu Raporu’nun kamuya açılan bölümleri kapsamında; Güvenliğin askeri boyutu ile birlikte, diplomasi, ekonomi, kültür, kamuoyu, bilgi sistemleri ve teknolojinin de ön plana çıkmasıyla görev ve sorumlulukların karmaşıklaştığı ve sınırların belirsizleştiği belirtilerek bu çerçevede Silahlı Kuvvetlerin; kuvvetler arası müşterek, müttefikler arası birleşik ve ulusal/uluslararası kurumlar ile hükümet dışı kuruluşlar arası işbirliği içinde harekât icra edebilme anlayışına uygun olarak geliştirilmesi ihtiyacı doğduğu belirtilerek askeri yapılanma konusunun bütüncül bir teşkilatlanma içinde düşünülmesi gerektiği, kuvvet oluşturma ve kuvvet kullanma fonksiyon alanlarında sivil-asker iş birliğinin her seviyede geliştirilmesi ihtiyacı bulunduğu belirtilmiştir. Siyasi amaçlar ve sınırlamalar ile askeri kuvvet kullanma arasındaki irtibatın değişik stratejik tercihler dikkate alınarak geliştirilmesi gerekmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, 2014). Raporla, soğuk savaş sonrası askeri dönüşüm, TSK’nın görevleri ve gerekli yetenekler, savunma yönetimi, savunma sistem tedarik ve lojistiği, sorunlu ve profesyonel askerlik, askeri okullarda eğitim ve öğretim, savunma harcamalarına kaynak tahsisi, savunma harcamalarının denetimi bölümleri altında Türkiye’de savunma sistemin çeşitli boyutları analiz edilmiştir. Bahse konu raporun savunma tedarik ve lojistik sistemine yönelik bölümlerinde yer alan hususlar ve problem sahaları ile farklı çalışma ve raporlarda bu kapsamda ele alınan hususlar ve problem sahaları çalışmada değerlendirilmiş, belirtilen problem sahalarının bulunduğu organizasyonel yapılanma belirtilerek, 2016 yılı ve sonrasında yapılan organizasyonel değişiklikler sonrasında oluşan farklılıkların, raporlarda tespit edilen hususlar ve problem sahalarına getirebileceği çözümler ile farklı açılardan yaratabileceği problem sahaları incelenecek ve oluşturulacak bakış açısı ile yeni bir model önerisi sunulacaktır.

### 1. 2016 Yılı Öncesi, Türkiye Savunma Tedarik Ve Lojistiği Organizasyon Yapısı Ve Bu Yapıda Yaşanan Problem Sahalarına Yönelik Tespitler

T.C. Cumhurbaşkanlığı; küresel ve bölgesel dönüşüme paralel olarak, savunma alanında bir reforma ihtiyaç olduğu düşüncesiyle, Haziran 2013’te bir çalışma grubu atamışlar ve bir yıl içerisinde bu reforma yön verecek bir rapor hazırlanması talimatını vermiştir. Savunma reformu konusunda yapılan çalışmanın temel maksadı; sürekli değişen, karmaşık ve belirsizliği giderek artan Soğuk Savaş sonrası güvenlik ortamında, Türk Silahlı Kuvvetleri’nin

(TSK) görevlerini sürdürülebilir bir “etkinlik ve verimlilikle” yapabilmesi için gerekli düzenlemelere ilişkin yön gösterici bir rapor hazırlamaktır. Rapor 2014 yılında sonuçlandırılmış olup farklı alanlara yönelik çıktıları bulunmaktadır.

Raporda; Savunma sistem tedarik ve lojistiği bölümünde Tedarik-Lojistik Sistemi ve Kurumları bağlamında;

- Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sisteminin (PPBS) ithal bir süreç olması, ülke gerçekleri ile örtüşme konusunda eksik kalması, Soğuk Savaş dönemi gerçeklerine göre geliştirilmiş olması, çok boyutlu tehdit ortamının ihtiyaçlarına cevap verme konusunda yetersiz ve reaktif kalması, belirlenen miallarda doküman üretilmemesi ve bütçe yönetiminde etkin olarak kullanılmasında zorluklarla karşılaşılması nedenleriyle PPBS süreçlerinin sadeleştirilmesi, etkinleştirilmesi maksadıyla kapsamlı bir çalışma yapılmasına ve PPBS’in her safhasında taraflar/paydaşlar arasında yakın işbirliğine ihtiyaç bulunduğu,
- Savunma sanayiinin geliştirilmesi yönünde sorumluluk üstlenmiş makamların çalışmaları esnasında, daha çok uygulama farklılıkları ve etkin koordinasyon sağlanamamasına dayalı olarak ortaya çıkan sorunların, belirlenen hedeflere ulaşılması yönünde sınırlayıcı etkilere neden olduğu,
- Sürecin daha esnek ve sağlıklı yürümesi açısından, ihtiyaç belirleme makamı, tedarik makamları, AR-GE kuruluşları, üniversiteler ve firmalar arasında ortak bir çalışma platformu oluşturularak etkin iş birliği ve koordinasyon sağlanmasının önem arz ettiği,
- İhtiyaç belirlenirken, gizlilik hususu da göz önüne alınarak, paydaşlarla birlikte çalışılmasının ve isteklerin belirlenmesinde optimizasyona gidilmesinin gerekebileceği,
- Günümüzde teknolojiye hızlı değişim, güvenlik ortamındaki belirsizlikler ve asimetric tehditlerin artması nedeniyle, planlama dönemlerinin kapsadığı sürelerin yeniden değerlendirilmesi,
- İhtiyaçların müşterek olarak değerlendirilmesi sürecinde; müşterek harekât ihtiyaçlarını daha etkin olarak tanımlayabilecek değerlendirme kriterleri üzerinde çalışılması maliyet etkinlik yönüyle faydalı olacağı,
- Mevcut PPBS süreci barış şartlarında ihtiyaçların tespit ve temin/tedarikini içerdiği ve muhtemel bir kriz döneminde uygulanacak ihtiyaç belirleme ve temin/tedarik faaliyetlerinin, bürokrasiden uzak bir mevzuat ile hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine gerek duyulduğu,
- PPBS sürecinde, birden fazla geri bildirim mekanizması olmakla birlikte, tedarik ile idame ve işletme safhalarında öğrenilen derslerin PPBS sürecine tam olarak aktarılmasını sağlayacak şekilde değerlendirme mekanizmasının daha kapsamlı olarak oluşturulmasına ihtiyaç bulunduğu,
- Savunma sistem ve askeri teçhizat tedariki ile ilgili bazı alanlarda MSB Müsteşarlığı ve SSM arasında mükerrerlik bulunduğu, bu mükerrerlik aynı bakanlığa bağlı iki birimin proje yönetim usul ve esasları bakımından da geçerli olduğu, bugünkü savunma teşkilat yapısı içinde askeri teçhizat tedariki, teknoloji ve AR-GE faaliyetleri, lojistik destek hizmetlerinin yürütülmesinde çok sayıda birimin görev yaptığı, Tedarik konusunun bir uzmanlık olduğu ve tecrübe gerektirdiği düşünülürse, her iki birimin zaman içerisinde oluşturduğu kendine özgü tedarik kültürlerinin olumlu yanlarını muhafaza ederek, olumsuz yanlarını

giderecek, mükerrerlikleri ortadan kaldıracak bütüncül bir mekanizmanın kurulması konusunun değerlendirilmesi gerektiği,

- Ön yapılabirlik etütleri ve yapılabirlik etütlerinin tedarik makamları arasındaki mükerrerliğe düşmeden ele alınmasının, proje modeli belirlenmesinde bütünlük sağlayacağı ve tedarik zamanını kısaltacağı,
- Savunma teknolojileri geliştirme faaliyetleri kapsamında, AR-GE çalışmalarının aynı Bakanlığa bağlı iki farklı birim (MSB AR-GE ve Teknoloji Daire Başkanlığı ve SSM AR-GE ve Teknoloji Yönetimi Daire Başkanlığı) tarafından yürütülmesinin, aynı şekilde mükerrerliğe neden olduğunun görüldüğü, ayrıca her iki birimde de yürütülen AR-GE faaliyetlerinde bazı durumlarda takvime uyulmasında, sonuçlarının paylaşılmasında ve projelere aktarılmasında sorunlar yaşandığı, mükerrerlikleri ortadan kaldıracak bütüncül yaklaşım çerçevesinde, AR-GE faaliyetlerinde gayret birliğinin sağlanması ve ortak bir teknoloji yol haritasının geliştirilmesinin uygun olacağı, Kuvvet Komutanlıkları tarafından yürütülen AR-GE faaliyetlerinin ise, söz konusu yol haritası kapsamında, kullanıcı seviyesi ihtiyaçlar gözetilerek sürdürülmesinde fayda görüldüğü,
- Gerek ilk idame yedeklerinin temininde gerekse garanti süresinde firma ile ilişkiler tedarik makamı tarafından yapılan sözleşme kapsamında yürütülmekle birlikte, garanti süresi sonundan itibaren yüklenici ile sistem arasındaki bağlantının kopması durumu/riski bulunduğu ve lojistik destekte sorunlar yaşanabildiği, ihtiyaçların belirlenmesinden envanterden çıkarılmasına kadar geçen tedarik ve lojistik süreçlerini bütüncül olarak yönetecek kapsamlı bir yapılanmaya gidilmesi ve bu bağlamda “Ömür Devri Yönetimi” yaklaşımının tam olarak uygulanması ve sistemlerin ömür devri boyunca desteklenebilirliğinin yönetilmesi gerektiği,
- İngiltere, Fransa ve Almanya gibi gelişmiş müttefik ülkelerin silahlı kuvvetlerinin askeri teçhizat tedarik faaliyetleri Savunma Bakanlığı'na bağlı ayrı bir kurum tarafından tek elden yürütüldüğü, Türkiye'de de savunma sistem tedarik ve lojistik faaliyetlerindeki mevcut dağılık yapının giderilerek, bunların tek bir çatı yönetimi altında yürütülmesi şeklinde de görüşler bulunduğu,
- Savunma sanayii ürünlerinin ihracatını artırmaya yönelik teşviklerin artırılması, devletten devlete satış kapsamında ABD Yabancı Askeri Satışları (FMS) benzeri bir yapılanmanın oluşturulması, Kuvvet Komutanlıkları bünyesindeki bakım onarım tesislerinin özellikle yabancı ülkelerdeki ihalelere katılarak âtil kapasitelerinin değerlendirilmesi hususlarının da ayrıca incelenmesi gerektiği,
- Yurtiçi firma ve kuruluşlar tarafından üretilen askeri teçhizatın lojistik destek hizmetlerinin de üretici firma ve kuruluşlar tarafından sağlanması, bu amaçla, ömür devri yönetimi anlayışına uygun yeni bir lojistik politikası geliştirilmesinin uygun olacağı düşünülüyor ve bu politikanın TSK'nın “sürat” özelliğine uygun bir tedarik yapılanmasını da öngörmesi gerektiği, zamanında karşılanmayan bir ihtiyacın TSK'ya maliyeti ihtiyacın kendi maliyetinden çok daha pahalı olabileceği değerlendirilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, 2014).

Cumhurbaşkanlığı Savunma Reformu Raporu; bütünselliği, hızlılığı, kurumlar arasında duplikasyon olan görevlerin ve farklı uygulamaların bulunduğu gibi çok önemli savunma tedariki ve lojistiğine yönelik hususlara ve organizasyon yapılarında bulunan problemlere değinmesine rağmen, savunma sistemlerinde ömür devri yönetimi kapsamında tahsis edilen kaynağın en önemli bölümünü oluşturan idame işletme safhasını yine Kuvvet

Komutanlıklarının yönetiminde bırakılmasını ve cari tedarik ihtiyaçlarının yine ayrı ayrı Kuvvet Komutanlıklarında devam etmesini öngörmüştür. Bu durum, mevcut durumun korunması yönünde bir yaklaşım olduğundan, hâlihazırda Kuvvet Komutanlıklarında mevcut olan idame işletme safhasındaki çok önemli tecrübenin, silah sistem geliştirilmesi ve üretimi safhasına aktarılması hususuna yönelik problemler ile yukarıda belirtilen birçok problemin çözümüne katkı sağlayacak bir durum ortaya konulamamıştır. Ayrıca idame işletme safhası, silah sistem ve teçhizatlarının ömür devri safhalarından en önemli kaynağın tahsis edildiği bir safha olup (NATO, 2007), bu safhanın yönetimi ve bu yönetimin maliyet etkin bir şekilde kurgulanması tüm dünya ülkeleri için üzerinde hassasiyetle durulan bir konudur.

Cumhurbaşkanlığı Savunma Reformu Raporu'nun yanı sıra, savunma tedariki ve lojistiği problem sahaları ve geliştirilmesi gereken hususlar kapsamında farklı kurum ve kuruluşlar tarafından da yapılan inceleme ve analizler de bulunmaktadır. Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi'nin (TASAM) 2015 yılında hazırladığı "Türk Savunma Sanayinin Geleceği "Strateji Raporunda; Tedarik Sürecinin Geliştirilmesi İçin Ölçütleri kapsamında,

- ✚ İhtiyaçların doğru bir şekilde tespitine katkı sağlamak,
- ✚ Maliyet-Etkinlik performansını artırmak,
  - ✚ En doğru tedarik yöntemine [üretim (yerli, yabancı siparişi ile, ortak yatırım), satın alma, Ar Ge, bağış/hibe/yardım vb.] ve stratejisine (ayrıştırma, bütünleştirme, birleştirme) karar vermek,
  - ✚ Serbest ya da kontrollü rekabet koşullarını sağlamak suretiyle maliyeti düşürmek.
  - ✚ Mali kayıpları önlemek,
  - ✚ Stok yatırımı ve maliyetlerini azaltmak,
  - ✚ Yatırım ve idame harcamalarını azaltmak,
  - ✚ Yüksek kalite ve etkinlikte mal ve hizmetin tedarikinin sağlanması,
  - ✚ Ulusal ve uluslararası çevre ve kalite standartlarının gereklerini sağlamak,
  - ✚ Merkezi ve bölgesel ihtiyaçlara cevap vermek,
  - ✚ Esneklik ve inisiyatif sağlamak,
  - ✚ Tedarikin ön görülen zamanda gerçekleştirilmesini sağlamak,
  - ✚ Gereksiz tekrar ve ikilemeleri (dublikasyon) önlemek,
  - ✚ Geliştirilen usul ve standartlar yardımıyla projelerin; hazırlık, gelişim ve tamamlama süreçlerinde, zaman kayıplarının, gereksiz bürokrasinin, koordinasyonun, kurum içi ve dışı çatışmalar ile faaliyet tuzaklarını önlenmek,
  - ✚ Kurumun diğer işlevlerinin PPBS sürecinin uzamasına neden olabilecek yan etkilerinin önüne geçmek,
  - ✚ PPBS sürecinin hızlandırılmasını sağlamak ve geç kalan geri dönüşler ile geri beslemeleri önlemek,
  - ✚ Ön alıcı (proaktif) davranış biçimlerini geliştirmek ve reaksiyon süresini kısaltmak,
  - ✚ Kaynak tahsisindeki gecikmeleri önlemek acil ihtiyaçların kısa sürede karşılanmasını sağlamak,
- ✚ Savunma sektörünü ve tedarik yapılanmasını geliştirmek,
  - ✚ Konsolidasyon: Sektöre ilişkin talepten daha fazlasını karşılamaya yönelik arz vasıtalarının (şirketler ve kurumlar) önüne geçmek veya arz eksikliğini giderecek teşvik ve yapılanmaları oluşturmak,

- ✚ Sektörel mimarinin yapılandırılması (konfigürasyon): Ana, alt yükleniciler ile KOBİ, yan sanayii ve teknoloji havuzlarının oluşturulmasına katkı sağlamak,
- ✚ En iyi tedarikçiyi bulmak, mevcutların bu yönde gelişmesine katkı sağlamak,
- ✚ Proje sorumluluğu yapılanmasını geliştirmek ve bu yapının maliyet-etkin tedarik için etkinliğini ve uyumluluğunu artırmak,
- ✚ Şartname, ihale, kabul işlem, usul ve standartlarını geliştirmek,
- ✚ Mali, idari ve hukukî denetimi artırmak (Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi, 2015)

olarak belirtilmiştir.

Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı'nın (SETA) yapmış olduğu Türkiye'nin Savunma Reformu Tespit ve Öneriler başlıklı analiz raporunda, Tedarik ve Modernizasyon Mekanizmasının Yapısal Sorunları bölümünde;

- ✚ Zaman ve süreç yönetimi hususunda, savunma sistemlerinin tedarikine yönelik planlama, ihtiyaç belirleme, tedarik, operasyon ve hizmetten alma süreçleri onlarca yılı kapsayabildiği, Türkiye'de savunma planlama ve tedarik mekanizmasında eşgüdüm, süreklilik ve çift başlılık sorunları göze çarpmakta olduğu belirtilmektedir.
- ✚ Disiplinler arası perspektif bakış açısı ile; Türkiye'de ulusal savunma ve güvenlik sistemi büyük ölçüde askeri bürokrasinin denetim ve yönetiminde şekillenmiştir. Her ne kadar sürecin çeşitli aşamalarında sivil otoritenin onayı söz konusu olsa da savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının planlanması, ulusal savunma stratejisinin geliştirilmesi, savunma yönetimi gibi konularda sivil bürokrasi ve akademik kurumlar yeterli ölçüde insan kaynağı ve entelektüel kapasite geliştirememiştir. Başka bir ifade ile ulusal savunma ve güvenlik konuları neredeyse tamamen askeri bürokrasinin uhdesine bırakılmış, bu alanda sağlıklı ve işler bir etkileşim ve iletişim mekanizması tesis edilmemiş ya da edilemediği belirtilmiştir.
- ✚ Askeri-Sivil Bürokrasi Eşgüdümü, Türkiye'de savunma planlama ve tedarik mekanizmasında eşgüdüm, süreklilik ve çift başlılık sorunları göze çarpmakta olduğu belirtilerek; Milli Savunma Bakanlığı personelinin belirli ve kısa periyodlarla görev değişiminin bulunduğu, çift başlılık ya da mükerrer teşkilatlanma kapsamında ise sorunun en bariz örneği olarak, hem MSB hem de SSM bünyesinde araştırma geliştirme (AR-GE) dairelerinin bulunuyor olması gösterilerek, bu mükerrerliğin, bütçe ve kadro israfına yol açmakta, projelerin bütüncül bir yaklaşımla planlanması ve yönetilmesinin önünde engel olduğu belirtilmiştir.
- ✚ Sanayi ve Teknoloji Politikası kapsamında ise, savunma sanayiine yönelik, tek merkezden ve askeri-sivil bürokrasinin eşgüdümü ile yönetilen bir savunma sanayii teknoloji politikası bulunmadığı, SSM tarafından hazırlanan Teknoloji Yönetimi Stratejisi ve Sektörel Strateji Dokümanı gibi temel belgeler, yukarıda anılan yapısal sorunlardan dolayı sağlıklı bir şekilde sürece altlık teşkil edemediği, bu sorunun bir başka müsebbibi, ulusal savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının belirlenmesinde bütüncül ve disiplinler arası bir yaklaşımın değil platform veya sistem odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi olduğu belirtilerek, farklı ihtiyaç kalemleri için mükerrer sistem, alt sistem veya teknoloji edinimine yol açabilmeye; savunma sanayiinin altyapı ve kabiliyet geliştirme planlaması için öngörü yapabilmeyi zorlaştırmakta olduğu değerlendirilmektedir.

- ✚ İnsan kaynakları alanında, Türkiye'nin karşı karşıya kaldığı çok katmanlı ve çok boyutlu tehdit ortamını sağlıklı şekilde analiz edecek, fırsat ve ihtiyaçları tespit edebilecek, bunlara mukabil planlama ve politika geliştirme süreçlerini yönetebilecek insan kaynaklarına ihtiyaç bulunmakta olduğu belirtilmiştir (Mevlütöğlü, 2016).

Yapılan çalışmalar ve hazırlanan raporlar önemli problemleri ve iyileştirmeye açık alanları işaret etse de çözüm önerilerine yönelik herhangi bir metot ve/veya yol haritaları ortaya koyamamaktadır. Genel itibari ile sektörde de sorunlar ifade edilmekte ancak çözüm önerilerine ilişkin hususlar dile getirilememektedir.

Yukarıda bulunan raporlarla ifade edilen savunma tedarik sistemine yönelik problem sahaları ve iyileştirmeye açık alanlar kapsamındaki hususlar, savunma tedarik ve lojistik sisteminin Temmuz 2016 tarihinden önceki organizasyon yapılanmasına yönelik çalışmalardır. Belirtilen tarihten sonra yapılan organizasyon değişikliklerinin, yukarıda belirtilen problem sahalarına getirdiği ve/veya getireceği iyileştirmelere ve çözümlere yönelik hazırlanan raporlar veya çalışmalar bulunmamaktadır.

Savunma tedarik ve lojistik sisteminde yukarıdaki raporlarla ortaya konulan ve yapılan organizasyonel yapılanma değişikliklerine rağmen günümüz koşullarında da devam eden, problem sahaları ve iyileştirilmesi gereken hususlardan önemli bir bölümüne çözüm önerisi olabilecek sistemde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarını içeren bu çalışmada 2016 yılı öncesi ve 2016 yılı sonrası organizasyonel yapılanmalar genel hatları ile ortaya konularak sonrasında durum tespiti yapılmıştır.

## 2. 2016 Öncesi Savunma Tedarik ve Lojistik Organizasyon Durumu

Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik yapılanması incelendiğinde; savunma sanayii ürünlerinin müşterisi konumunda bulunan devlet; savunma sistemlerine yönelik tedarik ve lojistik süreçlerini, bünyesinde farklı görevleri bulunan organizasyon yapıları ile yürütmektedir. Temmuz 2016 öncesi, Silahlı Kuvvetler ve Güvenlik Birimlerimizin yapılanması değerlendirildiğinde; Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik organizasyonunda rol alan ana yapılar;

- ✚ Millî Savunma Bakanlığı
  - ✚ Millî Savunma Bakanlığı Müsteşarlığı,
  - ✚ Savunma Sanayii Müsteşarlığı,
- ✚ Genelkurmay Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıkları,
  - ✚ Genelkurmay Başkanlığı Karargâhı ilgili birimleri,
  - ✚ Kuvvet Komutanlıklarına bağlı olan Lojistik Komutanlıkları ve Envanter Merkez Komutanlığı
  - ✚ Lojistik Komutanlıkları ve Envanter Merkez Komutanlıklarına bağlı Askeri Fabrika, İkmal Bakım Merkezleri ve Askeri Tersaneler
- ✚ İçişleri Bakanlığı ve diğer güvenlik birimleri
- ✚ Başbakanlığa bağlı Millî İstihbarat Teşkilatı (diğer güvenlik birimlerimizden farklı bir durumu bulunmaktadır)

olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen ana organizasyonlar, bünyesinde bulunan tedarik ve lojistik faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan çeşitli yapılar ile belirtilen faaliyetleri yürütmektedir.

Türkiye’de savunma silah sistem ve teçhizatların ihtiyaçların belirlenmesi, Türkiye’nin Milli Askeri Stratejisi kapsamında Silahlı Kuvvetlere verilen stratejik hedeften yola çıkılarak belirlenmektedir. Silahlı Kuvvetler; verilen stratejik hedefin gerektirdiği görevleri yerine getirebilmesi için gerekli konseptleri, konseptlerden yola çıkılarak planlamaları ve planlamaların sonrasında ihtiyaç duyacağı personel, bütçe, silah sistem ve teçhizat gibi ihtiyaçları mevcut durumunu da değerlendirerek ortaya koymaktadır.

Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri Komutanlıkları ile operasyonel olarak İçişleri Bakanlığına, idari olarak Genelkurmay Başkanlığına bağlı Jandarma ve Sahil Güvenlik Komutanlıkları, ihtiyaçlarını tespit ederek Genelkurmay Başkanlığına göndermekte, Genelkurmay Başkanlığı Kuvvet Komutanlıklarından gelen ihtiyaçları entegre ederek, görevlerin özelliklerine göre planlamalar yapmaktadır. Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi kapsamında planlamalar üzerinde çeşitli kurullar ile istişareler gerçekleştirerek nihai hale getirmektedir. Kurullar içerisinde tedarik makamlarının temsilcilerinin bulunması ihtiyaçların istenilen şekilde gerçekleştirilmesi için savunma sanayinin kabiliyetleri ve sanayinin yönlendirilmesi hususları açısından öngörülmüştür. Yapılan planlamalar On Yıllık Temin Tedarik Programına dönüştürerek, ilgili tedarik makamlarına ihtiyaçları temin süreleri dikkate alınarak gönderilmektedir.

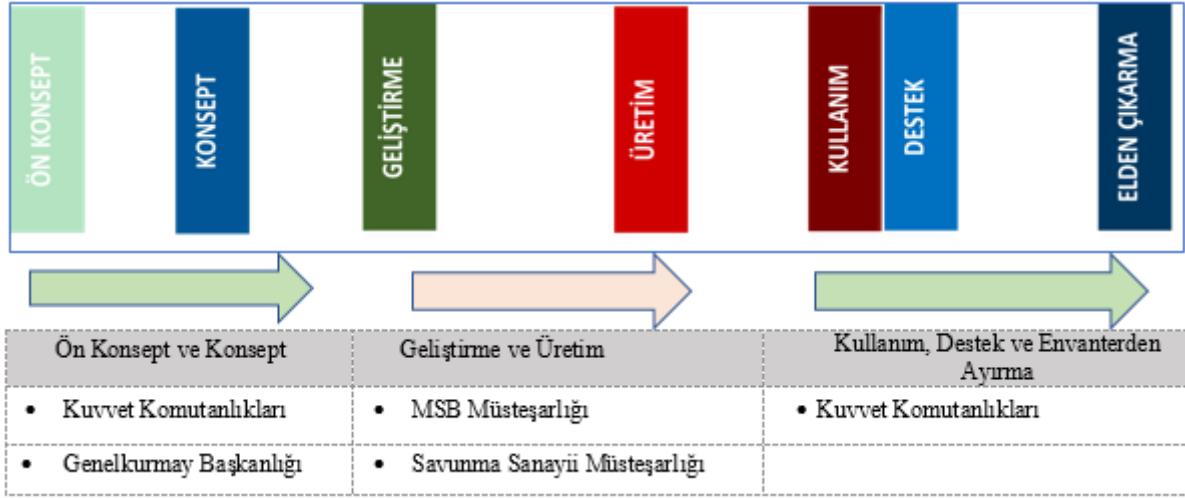
Millî Savunma Bakanlığı (MSB)’na bağlı MSB Müsteşarlığı ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı ana silah sistem ve teçhizatları için tedarik makamlarını oluşturmakta, ihtiyaçların özelliklerine göre yurtdışı veya yurtiçi üretici firmalardan belirtilen Müsteşarlıklar ihtiyaçları temin ve tedarik etmektedir. MSB Müsteşarlığı nisbi olarak hazır ana silah sistem ve teçhizatlarının temini ile, Savunma Sanayii Müsteşarlığı ise geliştirme gereken ana silah sistem ve teçhizatlarının temini ile ilgili görev yapmaktadır.

Tedarik edilen ana silah sistem ve teçhizatları, ilgili Kuvvet Komutanlıklarına teslim edilerek kullanıma verilmektedir. Kuvvet Komutanlıkları, temin edilen ana silah sistem teçhizatlarını kullanım ömürleri boyunca idame ve işletmelerini sağlamakta, silah sistem ve teçhizatlarını istenilen operasyonel seviyede tutulmasını sağlayacak, yedek parça temini, bakım-onarım, modernizasyon gibi faaliyetleri icra etmektedir. Kullanım ömrü dolan sistem ve teçhizatlar kal edilerek envanterden Kuvvet Komutanlıkları tarafından çıkarılmaktadır. Kuvvet Komutanlıkları, envanterlerine giren ana sistemlerin yedek parça tedarikini, lojistiğini ve tersine lojistiğini bünyelerinde bulunan Lojistik Komutanlıkları vasıtasıyla sağlamaktadırlar. Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Ana Bakım Merkezleri, Deniz Kuvvetleri Komutanlıkları bünyesinde Tersaneler ve Hava Kuvvetleri Komutanlıkları bünyesinde İkmal Bakım Merkezleri bulunmakta ve bu yapılar savunma sistemleri ve ürünlerinin bakım, onarım, gerekmesi halinde modernizasyon faaliyetleri ile teknik yönetim/teknik onarım sorumluluğu faaliyetlerini yürütmektedirler.

Savunma ana silah sistem ve teçhizatlarının, tedarik kararının verilmesinden, elden çıkartılmasına kadar olan süreç Silahlı Kuvvetler ve bahse konu tedarik makamları boyutu ile çok genel bağlamda ifade edilmiştir. Ana silah sistem ve teçhizatlarının ömür devri safhaları NATO Standardizasyon AAP-20 NATO Programme Management Framework (NATO Life Cycle Model) dokümanında belirtilen safhalar doğrultusunda incelendiğinde (NATO, 2015);



Şekil 1. Ömür Devri Safhaları ve Safhalardaki Görevli Organizasyonlar



savunma tedarik sisteminde yer alan organizasyonların durumu Şekil-1’de belirtildiği şekilde bulunmaktadır. Bu doğrultudan hareketle ve tedarik sisteminde yer alan kurumların yapılanmaları, bağlantıları ve birbirleri ile ilişkileri problem sahalarının oluşumunda ve Giriş bölümünde belirtilen şekilde problemlerin oluşmasına sebebiyet vermesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

### 3. 2016 Sonrası Savunma Tedarik ve Lojistik Organizasyon Durumu

15 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleşen elim kalkışma sonrasında, Millî Savunma Bakanlığı, Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları ve diğer Güvenlik birimlerimizin yapılanmasında değişiklikler olmuştur. 25 Temmuz 2016 tarihinde çıkarılan 669 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Kuvvet Komutanlıkları doğrudan MSB’ye bağlanmıştır (669 sayılı KHK, 2016). Millî Savunma Bakanlığı merkez yapılanmasında da değişikliklere gidilmiş ve önceden Kuvvet Komutanlıklarında, her bir Kuvvetin kendi bünyesine bağlı olan Askeri Fabrikalar ve Tersaneler yine aynı KHK ile MSB’liğine Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü ve Tersaneler Genel Müdürlüğü adı altında bağlanmıştır.

31 Temmuz 2016 tarihinden önce de görevleri arasında tedarik makamlığı bulunan ve bu görevini Müsteşar Teknoloji ve Koordinasyon Yardımcılığı ile Müsteşar Tedarik ve İnşaat Yardımcılığı birimleri (MSB, 2011) vasıtasıyla yürüten MSB, belirtilen tarihten sonra ara bir yapılanmaya geçmiş ve nihai olarak organizasyon yapılanması aşağıdaki Şekil 2’de gösterildiği gibi oluşmuştur (MSB, 2021).

Şekil 2. MSB Teşkilat Yapısı



Jandarma Genel Komutanlığı; Türk Silahlı Kuvvetlerinin bir parçası olup Türk Silahlı Kuvvetleri ile ilgili görevleri, eğitim ve öğrenim bakımından Genelkurmay Başkanlığına, emniyet ve asayiş işleriyle diğer görev ve hizmetlerin ifası yönünden İçişleri Bakanlığına bağlıdır (18254 sayılı Resmî Gazete, 1983). 2016 yılında 668 sayılı KHK ile bağlılığı değiştirilerek, 2803 sayılı Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu 4'üncü maddesinde yapılan değişiklik ile Jandarma Genel Komutanlığı İçişleri Bakanlığına bağlanmıştır (668 sayılı KHK, 2016).

Sahil Güvenlik Komutanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri kadro ve kuruluşu içerisinde olup, barışta görev ve hizmet yönünden İçişleri Bakanlığına bağlıdır (2692 sayılı Kanun, 1982). 2016 yılında yapılan 668 sayılı KHK ile bağlılığı değiştirilerek 2692 sayılı Sahil Güvenlik Komutanlığı Kanunu'nun 2'nci maddesinde yapılan değişiklik ile İçişleri Bakanlığına bağlanmıştır (2692 sayılı Kanun, 2016).

696 sayılı KHK ile Askerî fabrikalar ve askeri tersanelerin imkân ve kabiliyetlerini kullanarak, üretim planlaması çerçevesinde genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinden, kamu iktisadi teşebbüslerinden, yabancılar dâhil gerçek ve tüzel kişilerden sipariş almak veya bunların ihtiyaçları için teklif vermek, bu siparişler ve teklifler sebebiyle gerektiğinde müşterek imalat, tasarım, araştırma-geliştirme, ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, askeri fabrikalar ve tersanelerin gelişimini ve modernizasyonunu sağlamak, tesisler inşa etmek ve esas sözleşmesinde düzenlenecek diğer ticari faaliyetlerde bulunmak üzere, kuruluş ve tescile ilişkin hükümleri hariç olmak üzere 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve özel hukuk hükümlerine tabi, Askerî Fabrika ve Tersane İşletme Anonim Şirketi (ASFAT A.Ş.) unvanı altında bir anonim şirket kurulmuştur. Yine aynı 696 sayılı KHK ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı MSB' lğından ayrılarak Cumhurbaşkanlığına bağlanmıştır (696 sayılı KHK, 2017). Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın ismi 703 sayılı KHK ile Savunma Sanayii Başkanlığı olarak değiştirilmiş ve Kuruluş Kanununun isminde değişikliğe gidilmiş ve bazı kanunlarla Millî Savunma Bakanına verilen yetkiler Savunma Sanayii Başkanı'na da verilmiştir (703 sayılı KHK, 2018). Savunma Sanayii Başkanlığı'nın tedarik ettiği ürün ve hizmetlerden faydalanan kurum ve kuruluşlar yıllar itibari ile genişlemiş ve gelineen nihai durumda itibari ile, Savunma Sanayii

Başkanlığı'nın ihtiyaç makamları "Cumhurbaşkanlığı, bakanlıklar ve bağlılarını, Milli Savunma Bakanlığını (Genelkurmay Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıkları dahil tüm bağlılarını), İçişleri Bakanlığını (Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı), Milli İstihbarat Teşkilatı Başkanlığını, Savunma Sanayii Başkanlığını ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarını", şeklinde Başkanlığın faaliyetlerini düzenleyen Cumhurbaşkanlığı Kararı düzenlenerek yürürlüğe girmiştir (3373 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı, 2021).

#### 4. Değerlendirme

Yapılan organizasyon değişiklikleri kapsamında;

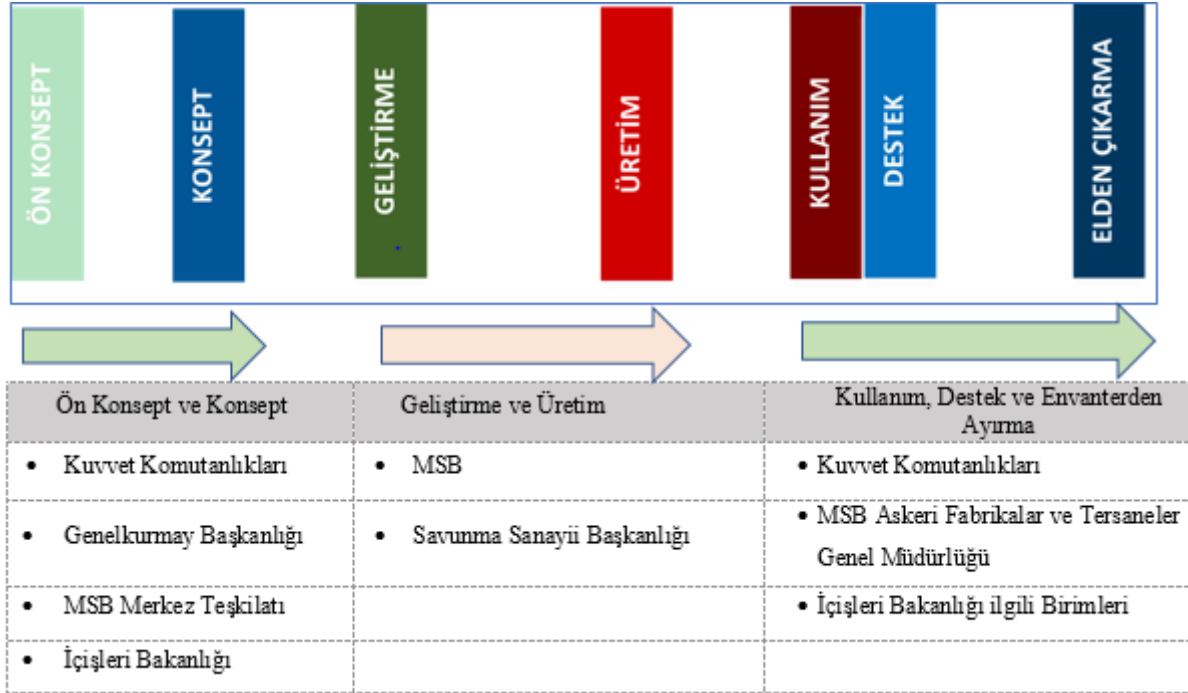
- ✚ Ana silah sistem ve teçhizatlarının tedariki görevini yürüten Savunma Sanayii Başkanlığı Cumhurbaşkanlığına bağlanmıştır. Bu bağlantı ile ana silah sistem teçhizatlarının tedariki yaparak Silahlı Kuvvetlerin ve diğer Güvenlik Güçleri ile kurum ve kuruluşlara Savunma Sanayii Başkanlığı tarafından verilen hizmet, Cumhurbaşkanlığına bağlanmanın getireceği bağlam itibari ile, kurumun kuruluş odağından nisbi olarak ayrışmasına ve savunma alanında uzman bir tedarik kurumu niteliğinin farklılaşmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Kurumun Millî Savunma Bakanlığına bağlı olduğu durumda, öncelikli olarak odağı Silahlı Kuvvetler olması nedeniyle ihtiyaçların analizi ve dünyadaki gelişmelerin takibi daha etkin ve verimli yapılabileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, Kurumun Millî Savunma Bakanlığına bağlı olduğu dönemde yukarıda ifade edilen problem sahalarının bulunması, Cumhurbaşkanlığına bağlanması ile çözümlenebilecek hususlar olmadığı değerlendirilmektedir. Yukarıda ifade edilen problem sahaları ve iyileştirilmeye açık alanlar, ana silah sistem ve teçhizat tedariklerinde ömür devri safhalarının farklı organizasyonlar tarafından yönetilmesinden kaynaklı olarak iletişim, bilgi akışı, görev duplikasyonları gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Yapılan bu düzenleme, belirtilen hususlara çözüm getirebilecek bir düzenleme olmadığı aksine problemleri alanların artabileceği değerlendirilmektedir.
- ✚ Ana silah sistem ve teçhizatlarının tedariki ile akaryakıt gibi ana lojistik unsurların yönetimi Millî Savunma Bakanlığı bünyesinde devam ederken bu yapıya Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü ile Tersaneler Genel Müdürlüğü bağlanmıştır. Kara ve Hava Kuvvet Komutanlıklarına Lojistik Komutanlıklarına bağlı Ana Bakım Merkezleri ve İkmal Bakım Komutanlıkları ile idari açıdan bulunduğu bölgedeki Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ana ast bağlılarına, operasyonel açıdan ise Deniz Kuvvetleri Teknik Başkanlığı ile Deniz İkmal Merkezine bağlı Tersaneler, Genel Müdürlük adları altında MSB'ye bağlanmıştır. Ana silah sistem ve teçhizatlarının; bakımının, onarımının, modernizasyonunun sağlandığı ve bu sistemlerin istenilen operasyonel seviyede bulunmasını sağlayabilmek için gerekli olan personel kaynağı ve yedek parça ihtiyaçlarının önemli bölümlerinin üretim yoluyla sağlandığı belirtilen fabrikaların ve tersanelerin MSB'ye bağlanması ile Kuvvet Komutanlıklarının bağlılığından çıkartılmışlardır. Bu durum, ana silah sistem ve teçhizatlarının ömür devri safhalarından idame-işletme ve destek safhalarında çok önemli görevleri bulunan fabrikaların ve tersanelerin sistemin işleyişinden, bilgi akışından, operasyonel komuta zincirinden çıkarılması şeklinde durumu

yarattığından, ilerleyen dönemlerde savunma tedarik zincirinde ve tersine lojistik faaliyetlerinde problemlere neden olabileceği değerlendirilmektedir. Mevcut durumda, Lojistik Komutanlıkları ve Teknik Başkanlık ve Deniz İkmal Merkezi ile organizasyonel bağlantının farklılaşması, harekât yapan birliklerin operasyonel hazır bulunuşluğunu sağlamak için ihtiyaç duyulan yedek parça ve diğer teçhizatların ihtiyacının tespiti ile askeri fabrikalar ile tersanelerin yedek parça ve teçhizatların ihtiyacının tespiti farklı organizasyonlar tarafından yapılmasına sebebiyet verdiği için ölçek ekonomisinden faydalanılamayacak ve maliyet etkin çözümler oluşturulmayacaktır. Silah Sistem ve teçhizatlarının desteklenmesi için ayrılan bütçenin farklı organizasyonlara tahsisi, kaynakların etkin kullanılması kapsamında problemlere sebep olacağı aşikardır. Örneğin aynı ürünü hem MSB bünyesindeki Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü, hem de kullanıcı birlikler için Lojistik Komutanlıkları ayrı ayrı temin edecektir. 2016 yılında alınan karar doğrultusunda yürütülen organizasyon değişikliği ile faaliyetler belirtildiği şekilde yürütülmeye başlanmıştır. Ancak geçen süre zarfında edinilen tecrübeler kapsamında, bu süreçte yer alan fonksiyonların ayrılmaz bir bütünü oluşturduğu görüldüğünden, uzmanlarla yapılan görüşmelerden alınan bilgiler doğrultusunda Kuvvet Komutanlıklarına bağlı Lojistik Komutanlıklarının ve ikmal fonksiyonlarının da MSB.lığına bağlanma çalışmalarının yürütüldüğü bilgisi alınmıştır. Ancak, kurgulanan yapının Kuvvet Komutanlıklarının desteklenmesinde nasıl bir süreç öngörüldüğü halen açık kaynaklara yansımamıştır.

- ✚ Jandarma Genel Komutanlığı ile Sahil Güvenlik Genel Komutanlığı, idari ve operasyonel olarak tam anlamıyla İçişleri Bakanlığına bağlanması hususunda ise, Kuvvet Komutanlıkları ile çok benzer veya aynı ana silah sistem ve teçhizatları envanterinde bulundurmaları ve bu sistemlerin tedarik zincirlerinin yönetimlerinin benzer olduğu değerlendirildiğinde bu sistemlerin yönetiminin farklı bir bakanlık altında bulundurulması maliyet etkinlik, verimlilik ve yönetim uygulamaları açısından efektif bir yöntem olmadığı değerlendirilmektedir.
- ✚ ASFAT A.Ş. unvanı altında bir anonim şirket kurulması, kuruluş amacında belirtildiği şekilde sadece Silahlı Kuvvetler envanterinde bulunan Askeri Fabrika ve Tersanelerin kabiliyetlerinin pazarlanması hususunda görev yapmasının yanı sıra Silahlı Kuvvetlerin envanterinde bulunan âtil malzemelerin ihtiyacı olan ülke ve/veya firmalara satışı hususunun da görev sahası içerisine alınmasının ülkeye kaynak sağlaması açısından önem arz ettiği değerlendirilmektedir. Silahlı Kuvvetlerde kullanım ömrünü doldurarak envanterden çıkarılmış olan ana silah sistem ve teçhizatlarının depolarda bulunan yedek parçalarının devlet bütçesine kazandırılması ve depolama maliyetlerine kaynak ayrılmaması için bu malzemelerinin satışının yapılabilmesi için ASFAT A.Ş'nin görev sahasına bu hususunda eklenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu durumun 3212 sayılı Kanun kapsamında yapılacak bir düzenleme ile gerçekleşmesi halinde tedarik zincirinde tersine lojistik kavramının farklı bir boyutu gerçekleştirilmek suretiyle devlete ve/veya devlet tarafından kurulmuş olan ASFAT A.Ş bütçesine katkı sağlanmış olacaktır.

Ömür Devri Yönetimi safhalarında, mevcut durumda ulaşılan savunma tedarik ve lojistik sistemindeki organizasyonların görev alma durumu aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 3. Ömür Devri Safhaları ve Safhalardaki Görevli Organizasyonlar

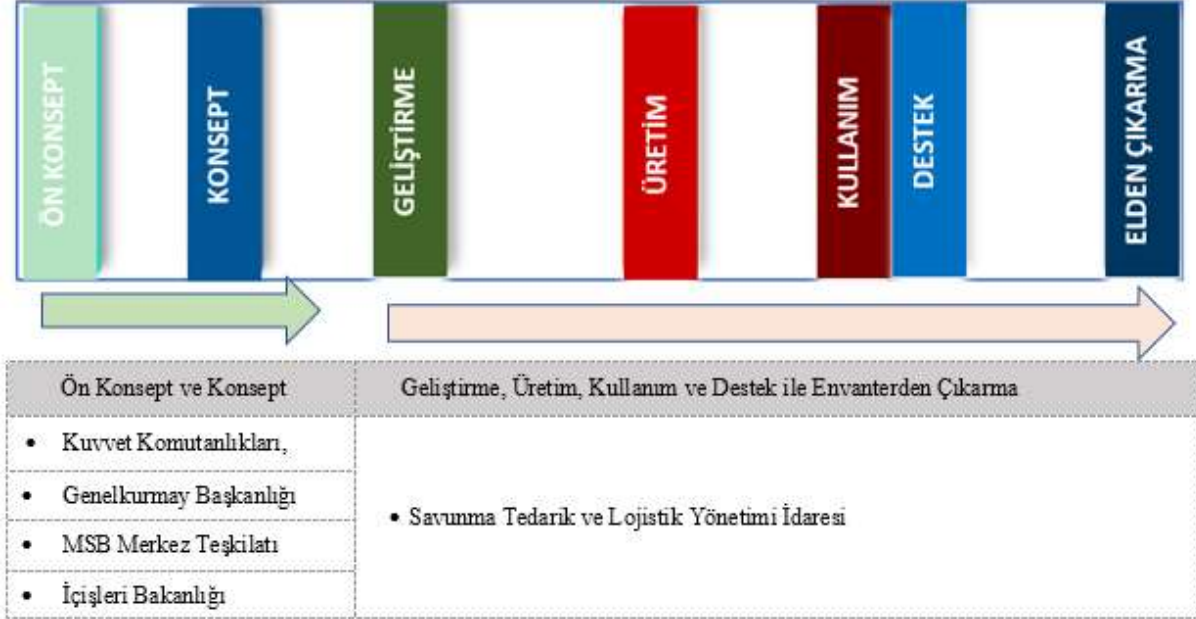


## 5. Değerlendirme

Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve diğer Güvenlik Birimlerimizin ihtiyacı kapsamında envantere girmesi planlanan ana silah sistem ve teçhizatlarının; konsept aşamasından, geliştirilmesine, üretimine kullanımına ve elden çıkartılmasına kadar olan süreçler değerlendirildiğinde her bir safhanın eski ve yeni yapılanmada da farklı organizasyonlar tarafından yönetildiği görülmektedir. Yeni yapılanmada savunma sistemlerinin ömür devri safhalarında görev alan organizasyonların bağlı olduğu kurumların farklılaşmasından kaynaklı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir.

Yukarıda belirtilen çeşitli rapor ve analizlerde yer alan savunma sistemlerinin tedarikinde ve lojistiğinde yaşanan problemler ve Temmuz 2016 öncesi organizasyon yapısı ile sonrasında yapılan değişimler değerlendirildiğinde; organizasyonel açıdan ve savunma tedarik zincirinin yönetimi bağlamında daha farklı ve köklü bir değişime ihtiyaç bulunduğu öngörülmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin organizasyon bağlamında ömür devri safhalarının tamamının yönetimini tek bir organizasyon altında toplanarak yönetilmesinin yaşanan problemleri minimize eden bir model olduğu değerlendirilmektedir. Modelde, Silahlı Kuvvetler kendi operasyonel görevlerine odaklanması, önerilen organizasyonun ise savunma tedarik ve lojistik faaliyetlerinin tamamını yönetmesi öngörülmektedir.

Şekil 4. Ömür Devri Safhaları ve Safhalarda Önerilen Model Kapsamında Görev Alması Öngörülen Organizasyonlar



Model kapsamında; özetle savunma ana silah sistem ve teçhizatlarını kullanan kurum ve kuruluşlar operasyonel ihtiyaçları çerçevesinde ihtiyaç duydukları ana silah sistem ve teçhizatları belirlenmekte ve sonrasında ilgili sistem ve teçhizatlarının tedarikinin, lojistiğinin, ihtiyaç duyulması halinde modernizasyon faaliyetlerinin, kullanım ömrünün dolması durumunda envanterden çıkarma faaliyetlerinin, ön konsept ve konsept safhaları hariç ömür devri safhalarının yürütüleceği organizasyon tarafından bu ana silah sistem ve teçhizatları yönetilmektedir. Ön konsept ve konsept aşamasında kullanıcı kurum ve kuruluşlar tarafından tedarik ve lojistik faaliyetlerin yürütüleceği kurumdaki ihtiyaç duyulması halinde karar süreçlerinde destek alınabileceği gibi üniversiteler vb. kurum ve kuruluşlardan da uzman görüşleri alınabilecektir.

Dünyada İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya, Kore gibi ülkeler incelendiğinde, çeşitli zorlu süreçleri geçirmek suretiyle savunma tedariki ve lojistiğini tek bir kurum altında birleştirmiş oldukları görülmektedir.

İngiltere’de Savunma Lojistik Ajansı (Defence Logistics Agency (DLA)) ve Savunma Tedarik Ajansı (Defence Procurement Agency (DPA)) 1998 yılında Stratejik Savunma Analizi’nde başlayan savunma kurumlarının birleştirilmesi kararları doğrultusunda çeşitli kurumların ve ilgili personelinin birleştirilmiştir (UK Ministry of Defence, 2014). Savunma Tedarik Ajansı ana silah sistem ve tedariklerini, ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, Savunma Lojistik Ajansı ile bu sistemlerinin lojistik faaliyetlerini yürütmekle görevli kurumlardır.

Savunma Tedarik Ajansı, 1 Nisan 1999 tarihinde önceki Savunma Bakanlığına Bağlı olan ve 1971 yılında kurulan Procurement Executive-Tedarik Kurumu yerine kurulmuştur. Yapılanması değiştirilerek odak noktasına Entegre Proje Takımları (Integrated Project Teams (IPTs)) konularak, ana sistemlerin tedarikinin sağlanması ile görevlendirilmiştir.

Savunma Lojistik Ajansı, 1 Nisan 1999 tarihinde, Savunma Bakanlığına bağlı ve Kara, Deniz, Hava Kuvvetlerinin lojistik organizasyonlarının birleştirilmesiyle oluşturulan 41.000 çalışanıyla en geniş kapsamlı müşterek bir organizasyon olarak kurulmuştur.

Bu iki organizasyonun kurulmasının ana amacının; Harekât alanında görev yapan birliklerin desteğinin daha etkin bir şekilde sağlanması ve vergi veren vatandaş dolayısıyla da devlet için en yüksek değer ortaya çıkmasının sağlanması olarak ifade edilmiştir. Bu organizasyonların; tedarik edilen ürünün satın alma maliyeti ile ürünün satın alma kararına idame işletme safhasını da dikkate alarak karar verilmesi açısından birbirleriyle çok yakın bir iş birliği ile çalışması öngörülmüştür. Entegre Proje Takımları belirtilen yakın çalışma ortamının tesis edilmesi ile sorumludur. Takımlarda, tedarik ve destek organizasyonlarından personel ile endüstri temsilcileri de bulunmaktadır. Endüstri ile iş birliğini güçlendirmek; muhtemel riskleri azaltmak, savunma sanayindeki inovasyonu ve yaratıcılığı arttırmak açısından önem arz ettiği değerlendirilmiştir (UK Parliament, 1999).

Ancak, savunma tedarik ve lojistik fonksiyonlarının farklı organizasyonlar altında yönetilmesi ile istenilen şekildeki sonuçlara ulaştırmadığı ve organizasyonların etkin ve verimli bir şekilde çalışmadığı değerlendirildiğinden; Savunma Tedarik ve Lojistik Ajansı (Defence Equipment and Support Agency (DE&S); 1 Nisan 2007 tarihinde, Savunma Bakanlığına bağlı iki kurum olan, Savunma Tedarik Ajansı ile Savunma Lojistik Ajansı organizasyonlarının birleştirilmesi ile kurulmuştur. Bu durumdan yola çıkarak, savunma silah sistem ve tedariklerinin geliştirme ve üretim safhası ile idame-işletme kısaca lojistik safhası ayrı organizasyonlarda iken tek bir organizasyon altında toplanmıştır. Bu kurumların birleştirilmesinden amaçlanan, yeni entegre edilmiş bir tedarik ve destek organizasyonu kurulmasıdır. 2011 yılında Savunma Reformu kapsamında Savunma Organizasyonlarının daha yalın, efektif ve mevcut ve gelecek sorunlarla daha etkin bir şekilde mücadele edebilecek hem de işletme maliyetlerini azaltılması öngörülmüştür (Auger, 2014). DE&S mevcut durumda, Silahlı Kuvvetlerini müşterisi olarak değerlendirerek Silahlı Kuvvetlerin operasyonlarını etkin bir şekilde yürütebilmesi için mevcut durumda ve gelecekte silah sistem ve teçhizatlarını almakla ve desteğini sürdürmekle görevlidir (Defence Equipment and Support, 2021). Ülke içerisinde ve dışında 12.000 askeri ve sivil personel ile faaliyetlerini yürütmektedir (Defence Equipment and Support, 2022).

Fransa'nın savunma tedarikinin dayanağı olan kurum, Silahlanma Genel Müdürlüğü (Direction Générale de l'Armement(DGA)) olup Savunma Bakanlığına bağlı üç ana unsurdan biri olan kurumdur. DGA çok geniş çapta savunma tedarikine yönelik araştırma, geliştirme, test ve değerlendirme, üretim ve savunma ürünlerinin ihracına yönelik fonksiyonların yürütüldüğü kurumdur. DGA kurulmadan önce, 4 Nisan 1961 tarihinde Başkan Charles DE Gaulle tarafından Kuvvet Komutanlıkları bünyesinde bulunan, Kara, Deniz ve Hava Kuvvet Komutanlıklarına özel Silahlanma Müdürlüklerini birleştirmiş ve Silahlanma Bakanlık Heyeti (Ministerial Delegation for Armament (DMA)) isimli bir kurum haline getirilmiştir. DMA, 1977 yılında DGA ismi ile görevini sürdürmeye devam etmiştir. Fransa DMA'nın kurulmasından önce, günlük savunma endüstrisi ve endüstrinin Fransız Silahlı Kuvvetlerinin gerçek ihtiyaçları ile senkronize olmayışı, Fransa'nın ana silah sistemleri üreticisi olmaması önünde en büyük engel olarak karşısına çıkmıştır. Fransa, 1940'lı yıllarda savunma tedarik yapılmasında ve silah sistemi üretiminde çeşitli girişimlerde bulunmasına rağmen başarılı sonuçlar alamamıştır. Örneğin; Savunma politikasını merkezi olarak bir bakanlık altında merkezi hale getirilmiş ancak sonrasında sorumlulukları, her biri Kara, Deniz ve Hava Kuvvetlerinden sorumlu Bakanlıklara

devredilmiştir. Bu durum, araştırma ve üretim çalışmalarında plansız çalışmaları ve duplikasyonları getirmiş ve endüstri, sanayi kuruluşları tarafından Kuvvet Komutanlıklarının benzer ihtiyaçlarına, problemlerine ve taleplerine benzer olmayan çözümler ortaya çıkartılmıştır. Bu eğilimin engellenmesi amacıyla, 1948 yılında Kuvvet Komutanlıklarının bağlı olacağı ülkemizdeki Genelkurmay Başkanlığı'na benzer bir organizasyon kurulmuş ve Kuvvetlere tedarik planlarının bu organizasyona raporlanması görevi verilmiştir. Bu durumda, yine sanayi ile senkronizasyon sağlanamadığından endüstriyi geliştirici yönde bir katma değer sağlanamamıştır. 1950'lerin sonunda dahi durum aynı şekilde devam etmiş ve Kuvvet Komutanlıklarının arasındaki rekabet ve Kuvvetlerin kendilerine özel entegre olamayan Kuvvet Komutanlıklarına özel karakterize projeler ve prototipler gerçekleştirilmiştir. DGA kurulumu sonrasında, Kuvvet Komutanlıkları yeni organizasyona göre kendi önemlerinin azaldığını değerlendirmişler ve tank, uçak ve gemilerin yetersiz performanslarına yönelik altyapısı olmayan şikayetler iletilmişlerdir. Fakat De Gaulle, organizasyonun devamı konusunda kararlılığını devam ettirmiş ve organizasyonunun başında asker veya sivil personelin Bakanlık hiyerarşik düzeninde olabileceğini değerlendirmiştir (Behera, 2016).

Silahlı Kuvvetler Bakanlığı bünyesindeki uzmanlık, test ve mühendislik gücü, Silahlanma Genel Müdürlüğü (DGA), silahlı kuvvetleri egemen bir şekilde donatma, savunma sistemlerinin geleceğini hazırlama, Avrupa iş birliğini teşvik etme ve ihracatı destekleme rolüne sahiptir. Fransa'daki 18 tesisi, yaklaşık %60'ı yönetici, mühendis veya uzman olan 10.000 sivil veya askeri kadın ve erkek çalışanı bulunmaktadır (Direction générale de l'armement, 2021).

Kore savunma tedarik ve lojistik sistemi değerlendirildiğinde; milli savunma kabiliyetlerinin kazanılması, önemli bir bütçe gerektiren ve milletin güvenliğini belirleyen önemli bir alan olduğu değerlendirildiğinde mevcut satın alma sistemindeki şeffaflık eksikliği, dağınık organizasyon yönetimi ve mali kaynakların yeterince rasyonel işletilememesi, savunma sanayiinin verimsizleşmesine ve rekabet gücünün zayıflamasına neden olduğundan, 2003 yılında bu sorunların aşılması için köklü bir reform planı aranmıştır. Bunun sonucunda, satın alma işinin şeffaflığını, verimliliğini ve uzmanlığını güçlendirmek için, Savunma Bakanlığı, Genelkurmay Başkanlığı, her bir Kuvvet Komutanlığı ve Savunma Tedarik Ajansı gibi, toplam sekiz farklı kurumda bulunan ayrı savunma alımlarına yönelik birimleri kapatılmıştır. 1 Ocak 2006 tarihinde, Savunma Tedarik Programı İdaresi (DAPA), savunma yeteneklerinin geliştirilmesine, askeri malzeme tedarikine ve askeri teçhizatın desteklenmesine yönelik işle ilgili faaliyetleri yürütmek üzere savunma tedariki konusunda uzmanlaşmış bir idari merkez olarak kurulmuştur. DAPA'nın kurulmasıyla birlikte, o ana kadar yasal dayanak olmaksızın ve sadece farklı kurumların iç düzenlemelerine uygun olarak yürütülen savunma sanayii işlemleri, yeni oluşturulan 'Savunma Tedarik Programı Yasası' kapsamında yürütülmeye başlanmıştır. Ana iş faaliyetlerine ilişkin karar alma sürecine katkı sağlayan sivil uzmanların katılımıyla Savunma İşlerini Geliştirme Komitesinin oluşturulması gibi tedbirlerle açık bir karar alma sistemi getirilmiş ve savunma işinde şeffaflık sağlanmıştır. Ayrıca, satın alma ile ilgili tüm kuruluşların entegrasyonu sayesinde, mali kaynakların farklı Kuvvet Komutanlıkları ve silah sistemleri arasında daha rasyonel ve etkin bir şekilde dağıtılması mümkün hale geldiği belirtilmiştir. Bu organizasyon yapısı ile süreçteki sorunların hızla tespit edilmesine ve böylece olası tehlikeleri önlenmesine ve faaliyetlerin verimliliğini garanti ettiği değerlendirilmiştir (Defense Acquisition Program Administration, 2022).

Üç farklı ülkenin tecrübeleri farklı boyutları aktarılmaya çalışılmış ve Türkiye'de de çeşitli vesilelerle tartışılan hususlara dünyadaki ülkelerden örnekler aktarılmaya çalışılmıştır.



Örneklerin dışında da belirtilen diğer ülkelerde de benzer düşünce sistematiikleri doğrultusunda savunma tedarik ve lojistik faaliyetleri bir kurum altında yürütülmektedir.

Türkiye’de de tek bir organizasyon altında yürütülen ana silah sistem ve teçhizatlarının tedarikleri ile lojistik faaliyetler; tüm sistemin tek bir kurum altında izlenmesini, ihtiyaçların tek bir kurum tarafından analizini, yönetilmesini, duplikasyonların önlenmesini, uygulama farklılıklarının ortadan kaldırılmasını, savunma tedarikinde ve lojistiğinde görev alan organizasyonların farklı mevzuat ve düzenlemeleri ortaya koymasının engellenmesini, ana silah sistemlerinin tedarikinde farklı organizasyonlara sanayinin farklı çözümler üretmesinin engellenmesini, savunma sanayinin tek bir kurum tarafından belirlenen devlet politikası doğrultusunda yönlendirilmesini bu sayede sanayiye farklı mesajların farklı organizasyonlar tarafından verilmesinin engellenmesini, organizasyonların farklılığından kaynaklanan tekrarlanan maliyetlerin önüne geçilmesi, savunma tedarik ve lojistik faaliyetlerinde görev yapan personelin etkin ve verimli bir şekilde görevlendirilmesi, savunma tedarik ve lojistik sisteminin aynı dili konuşmasının sağlanması, Silahlı Kuvvetlerin kendi operasyonel faaliyetlerine odaklanmasının sağlanması gibi üzerinde tartışılan birçok konuya fayda ve çözüm sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Savunma Tedarik ve Lojistik Yönetimi İdaresi’nde (organizasyonun adı bir önerme olarak verilmiştir) bünyesinde sivil ve asker personelin birlikte çalışacağı bir yapı tasarlanarak, ihtiyaçların tedariki ve lojistiği kapsamında asker personelin desteği ile sistem yönetiminin sağlanması, fon, malzeme, teknik, katalog yönetimlerinin ise sivil ve ilgili disiplinlerdeki personel ile yürütülmesi öngörülmelidir. Sivil ve asker birlikte çalışan yapı ile savunma sisteminde yer alan kullanıcılar ile tedarik makamlarının karşılıklı iletişimini ve birbirini desteklemesini sağlayacaktır. Organizasyonlardaki çalışanlar, öncelikle bağlı oldukları organizasyonların görevlerini yerine getirmekle görevli oldukları için süreçte bulunan diğer organizasyonların önceliklerini ve görevlerini doğal olarak içselleştirilememekte ve alınan kararlarda diğer organizasyonların nasıl etkilendikleri veya etkilenecekleri öncelikli değerlendirme kriterleri arasında yer alamamaktadır. Silahlı Kuvvetlerin ve diğer Güvenlik Birimlerinin nasıl bir strateji ve nasıl bir silah sistem ve teçhizat donanımıyla ülkenin korunmasını ve bekasını sağlayacağı kararlarından sonra, temin edilecek silah sistem ve teçhizatları, bunların temin yöntemleri, maliyetleri, teknik özellikleri, işletmesi, bakımı gibi birçok kararın verilmesi gerekmektedir. Bu karar süreçleri birbirini çok etkileyen (temel örneklerden yola çıkarsak; silah sisteminin teknik özellikleri, bakım usullerini, sistemin işletmesini, silah sisteminde kullanılan malzemeler; sistemin kullanım süresine kadar etki edebilmektedir.) kararlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla verilen kararlar birbirlerini tanıyan, anlayan ve birbirlerinin öncelikleri ve görevlerini dikkate alan çalışan ve karar vericiler tarafından verilmelidir. Türkiye’de savunma sistemi tedariki ve lojistiğinde görevli olan çalışanlar için organizasyonlar arası iletişim şekli ve usulleri belirlenmiş olsa da görev öncelikleri ve hassasiyetleri ön plana çıkabildiği değerlendirilmeli ve sivil ve asker karma olacak şekilde personel sistemine geçilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmelidir. Dünyada İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya, Kore gibi ülkeler incelendiğinde, savunma tedariki ve lojistiğini tek bir kurum altında savunma tedarik ve lojistik sisteminde karma personel rejimine geçtikleri görülmektedir.

Savunma sisteminde dünya örnekleri incelendiğinde, savunma Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri kapsamında tedarik ve lojistik organizasyonu altında veya farklı, ancak tek bir kurum olarak Ar-Ge organizasyonlarının bulunduğu görülmektedir. Türkiye’ye bakıldığında

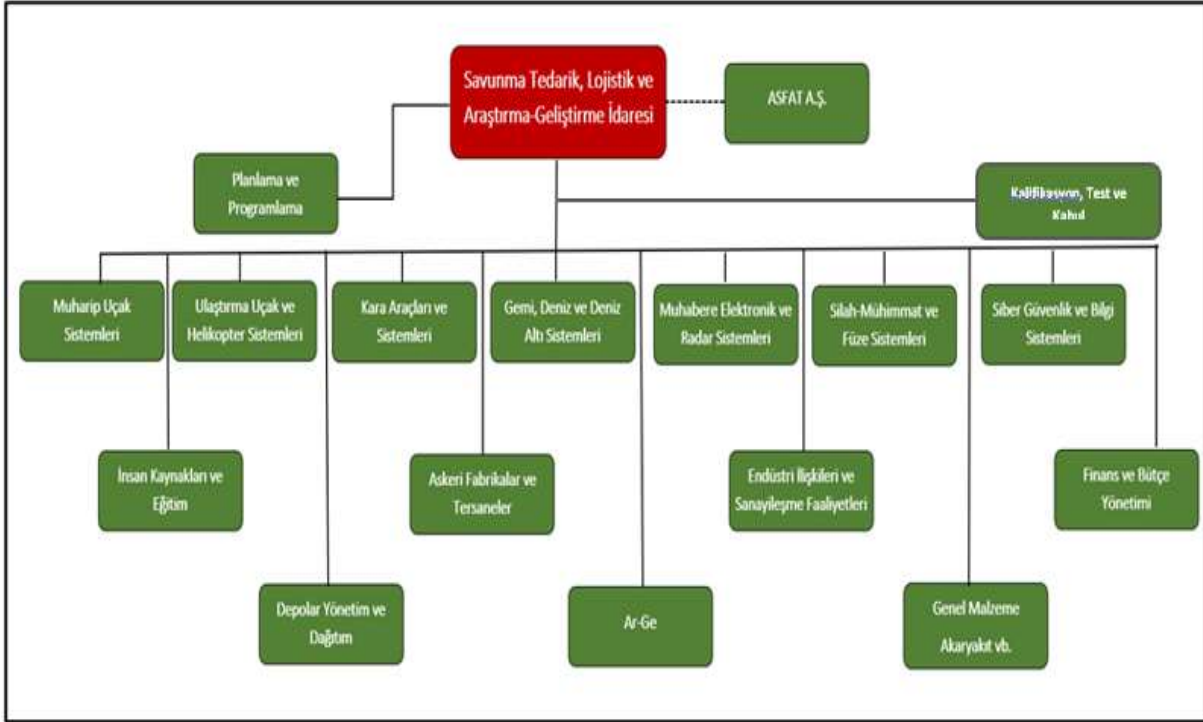
ise savunma Ar-Ge faaliyetleri MSB, SSB kurumları altında kurulan birimler vasıtasıyla yürütüldüğü, Kuvvet Komutanlıkları altında da bazı yapılar bulunduğu, ilaveten Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı TÜBİTAK vasıtası ile hem proje yürüten hem de savunma sisteminde ihtiyaç duyulan araştırma-geliştirme faaliyetlerine karar verebilen yapı bulunmaktadır. Bunların yanı sıra, savunma sanayii firmalarında yürütülen projelerde ihtiyaç duyulan Ar-Ge faaliyetleri yürütülmekte, ayrıca üniversitelerde de savunma sistemlerine yönelik Ar-Ge faaliyetleri de bulunmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesine, sonuçlarının kurumlar arasında paylaşılmasına ve sonuçlarının çeşitli projelerde kullanılmasına gayret gösterilmesine rağmen, süreçte farklı organizasyonlar bulunması yine bütünsel bir bakış açısı sağlanmasına engel oluşturmaktadır. Bu faaliyetler doğrultusunda ortaya çıkan Ar-Ge projeleri sonuçlarının daha etkin kullanılabilmesi için, yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin tek bir yapı altında izlenebileceği ve kıt olan kaynakların daha etkin kullanılabilmesi için bir yapı kurulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Silahlı Kuvvetler ve Güvenlik Birimlerimizin envanterinde bulunmuş ve kullanım ömrünü doldurduktan sonra envanterden çıkarılmış silah sistem ve teçhizatlarının yedek parçalarının dünyada aynı silah sistemlerini kullanan veya yedek parçanın farklı sistemlerde kullanımı var ise diğer ülkelere satışa sunulması, Askeri Fabrika ve Tersanelerin kabiliyetlerinin dünyaya ve ülke içerisindeki talebe açılmak suretiyle ülkeye kaynak sağlanması ASFAT A.Ş’nin mevcuttaki görevinde değişikliğe gidilerek gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir. Bu özerk şirketin önerilen model kapsamında kurulan organizasyona bağlanması öngörülmektedir. Bu şirketin faaliyetleri sonucunda oluşan ticari kazancı savunma tedarik ve lojistik sistemine kaynak olarak dönmesi sağlanacaktır. Etkin bir stok yönetimi ile Silahlı Kuvvetler ve Güvenlik Birimlerimizdeki tüm depolarda âtil durumda olan malzemeler değerlendirilip bu sisteme dahil edilebilecektir. Dahası bu özerk şirket, Türkiye’deki savunma sanayii gelişimi ile paralel olarak, ABD’deki Yabancı Askeri Satışlar (Foreign Military Sales-FMS) yapılanması ile (Defence Security Cooperation Agency, 2022), yine Yabancı Askeri Satış müşterileri tarafından satın alınan fazla yedek parça ve destek ekipmanını yeniden dağıtan ABD’deki Dünya Çapında Depo Yeniden Dağıtım Hizmeti (Worldwide Warehouse Redistribution Service-WWRS) dönüştürülebileceği (Defence Security Cooperation Agency, 2022) ve bu faaliyetleri yönetebileceği değerlendirilmektedir. NATO kapsamındaki Silahlı Kuvvetlerin envanterindeki fazla, âtil malzemelerin yürütülen NATO Logistics Stock Exchange (NLSE) (NATO, 2022) faaliyetleri kapsamında da değişiminde ve satışında önerilen organizasyonun görev alması gerektiği öngörülmektedir.

Silahlı Kuvvetler ve Güvenlik Birimleri bünyesinde bulunan tüm depoların önerilen organizasyona bağlanması, Kuvvet Komutanlıkları ve Güvenlik Birimlerimizdeki tüm yedek parça ve malzemelerin aynı sistematik yaklaşımla tanımlanarak ülkedeki envanterin çıkartılması ve tedarik edilen malzemelerin kullanım durumuna göre ilgili depolarda bulundurulması öngörülmektedir. Kuvvet Komutanlıkları ile diğer Güvenlik Birimlerinde malzeme tanımlama ve kataloglama sisteminin aynı dili konuşmasını sağlayacak bir yapı kurulması öngörülmüştür.

Belirtilen hususlardan yola çıkılarak, Türkiye için “Savunma Tedarik, Lojistik ve Araştırma-Geliştirme İdaresi” adı altında bir organizasyon ile savunma tedarik ve lojistik faaliyetlerinin tek bir organizasyon altında yürütülmesi öngörülmüştür. Yapının içeriğindeki birimler ve isimler modelin ortaya konulabilmesi için belirtilmiş olup, yapılan analizler sonucunda ortaya daha detaylı çalışmalar önerilebilecektir.

Şekil 5. Önerilen Organizasyon Yapısı



Bu organizasyon, MSB, SSB, Kuvvet Komutanlıkları ve Güvenlik Birimlerinde bulunan savunma tedarik, lojistik, Ar-Ge ve bunlarla ilişkili kurum/kuruluş ve birimlerinin bu yapı altında toplanması öngörülmüştür. Bu sayede;

- ✚ Savunma Tedarik ve Lojistik Sisteminin tek bir çatı altında yürütülmesi ve yönetilmesi; organizasyonda, tedarik safhasının başlangıcından elden çıkarılma safhasına kadar; tedarik, lojistik, bakım ve onarım, modernizasyon, elden çıkarma faaliyetlerinin yürütülmesi,
- ✚ Savunma AR-GE Sisteminin tek bir yapı altında yürütülüp yönetilmesi,
- ✚ Savunma Tedarik ve Lojistik Sisteminin tek bir dili konuşabilmesinin sağlanması,
- ✚ Savunma operasyonel unsurlarının ve birimlerinin görevlerine odaklanması,
- ✚ Savunma Tedarikinde maliyet etkinlik ve verimliliğinin sağlanması,
- ✚ Silahlı Kuvvetler bünyesindeki âtil veya kullanım dışına çıkmış silah sistemlerine ait malzeme ve teçhizatların çeşitli yöntemlerle satılarak devlete ilave kaynak sağlanmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi,
- ✚ Askeri Fabrikalar ve Tersanelerinin imkân ve kabiliyetlerinin tek bir çatı altında toplanarak, kapasite kullanımı ile savunma sistemleri lojistiğine yönelik optimum çözümlerin üretilmesinin sağlanması,
- ✚ Askeri Fabrikalar ve Tersanelerinin kullanım dışı âtil imkân ve kabiliyetlerinin pazarlanarak devlete ilave kaynak sağlanması,
- ✚ Savunma Sistemlerinin tedarikinin yurtiçindeki firma ve KOBİ'lere yaygınlaştırılarak, savunma sistemlerinde sanayileşme faaliyetlerinin yürütülerek verimlilik oranlarının artırılması,

- ✚ Kurulacak yapıda, asker ve sivil personelin birlikte çalıştığı bir ortam yaratılarak birbirini anlayan ve ortak paydada buluşan bir personel rejimi ile yürütülmesinin sağlanması,
- ✚ Mevzuatın birleştirilerek farklı uygulamaların önüne geçilmesi,
- ✚ Silahlı Kuvvetlerin operasyonel birimleri ile ve kendi bünyesinde güçlü bir ERP Sistemi ile faaliyetlerin yürütülmesinin sağlanması,

gibi hususlarda çok önemli iyileştirmeler ve farklılıklar ortaya konulacaktır.

## 6. Sonuç

Dünyada her ülke, ülke stratejisi doğrultusunda organizasyonel yapılanmasını hayata geçirmektedir. Genel itibari ile; ülke stratejileri, bu stratejiler kapsamında ortaya koyulan politikalar, ülkelerin coğrafi, kültürel, ekonomik, sosyolojik özellikleri ile harmanlanan bilgiler ile tehdit olarak öngörülen ülke ve unsurlar doğrultusunda savunma stratejileri ortaya konulmaktadır. Her ülkenin özellikleri, stratejileri, tehdit algıları farklı olduğundan ülkelerin kendilerine özgü yapılanmaları da farklı olmalıdır.

Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik sistemine yönelik olarak çeşitli rapor ve çalışmalar ile problem sahaları ifade edilmiştir. Ancak belirtilen problem sahalarına yönelik çalışmalarda ve raporlarda çözüm önerileri bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada, Türkiye'de 2016 yılından önce savunma tedarik ve lojistik sistemi ile 2016 yılından sonra savunma tedarik ve lojistik sisteminin ulaştığı durumu ortaya konularak, yapılan organizasyon değişiklikleri belirtilmiştir. Dünyada çeşitli ülkelerin tecrübeleri ve organizasyon yapılanmaları belirtilerek, bu organizasyon yapılanmalarının sağladığı faydalar ele alınmıştır. NATO literatüründe bulunan Ömür Devri Yönetimi ve Ömür Devri Safhalarının Yönetimi, Türkiye'deki organizasyonel boyutu ile ele alınmıştır.

Bu çalışmalar doğrultusunda, savunma tedarik ve lojistik faaliyetlerinin tek bir kurum altında toplanması ile ortaya konulan Türkiye'ye özgü yapılanma önerisinin, yukarıda belirtilen faydaları bulunmaktadır. Önerilen modelin, savunma tedarik ve lojistik sistemi içerisinde tartışılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

## Kaynakça

- 31.07.2016 tarih ve 29787 sayılı Resmî Gazete ile yürürlüğe giren 669 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Tedbirler Alınması ve Milli Savunma Üniversitesi Kurulması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, 25/7/2016 KHK-669/36 madde, <https://www.resmigazete.gov.tr/> .
- 17.12.1983 tarih ve 18254 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Jandarma Teşkilatı Görev ve Yetkileri Yönetmeliği, Madde 4. [https://vatandas.jandarma.gov.tr/kysop/uzaktan \\_egitim/documents/ jandarmayonetmeli.pdf](https://vatandas.jandarma.gov.tr/kysop/uzaktan_egitim/documents/jandarmayonetmeli.pdf).
- 27.07.2016 tarih ve 29783 (2. Mükerrer) sayılı 668 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Alınması Gereken Tedbirler ile Bazı Kurum ve Kuruluşlara Dair Düzenleme Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160727M2..htm>.
- 13/07/1982 ve 17753 sayılı Resmî Gazete ile yürürlüğe giren 2692 sayılı Sahil Güvenlik Komutanlığı Kanunu Madde 2, [https://www.izmirbarosu.org.tr/ Upload/files/Sayfalar/ merkezler/cmk/sahil\\_g venlik\\_kom\\_kan.pdf](https://www.izmirbarosu.org.tr/ Upload/files/Sayfalar/merkezler/cmk/sahil_gvenlik_kom_kan.pdf).
- 13/7/1982 tarih ve 17753 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan 2692 sayılı Sahil Güvenlik Komutanlığı Kanunu, Madde 2 (25/7/2016-KHK-668/23 md.; Değiştirilerek kabul: 8/11/2016-6755/23 md), <https://www.mevzuat.gov.tr/ Mevzuat Metin/1.5.2692.pdf>.
- 24.12.2017 tarih ve 30280 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 696 sayılı KHK Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, <https://www.resmigazete.gov.tr/ eskiler/2017/12/20171224-22.htm>.
- 09.07.2018 tarih ve 30473 sayılı Resmî Gazete (3. Mükerrer), KHK/703, Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3.htm>.
- 6/1/2021 tarih ve 31356 sayılı Resmî Gazete ile yayınlanan 3373 sayılı “Savunma Sanayii Başkanlığı Tarafından 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu’nun 3’üncü maddesinin (b) Bendi Kapsamında Yapılacak İhalelere İlişkin Usul ve Esaslar” hakkında Cumhurbaşkanı Kararı, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.3373.pdf>.
- 7/6/1985 tarih ve 18777 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 3212 sayılı Silahlı Kuvvetler İhtiyaç Fazlası Mal ve Hizmetlerinin Satış, Hibe, Devir ve Elden Çıkarılması; Diğer devletler Adına Yurt Dışı ve Yurt İçi Alımların Yapılması ve Eğitim Görececek Yabancı Personel Hakkında Kanun, <https://www.mevzuat.gov.tr/ Mevzuat Metin /1.5.3212.pdf>.
- Auger, M. (2014). “Defence Procurement Organizations: A Global Comparison” Library of Parliament, Canada, Background Paper, Publication No.2014-82-E,Erişim 08 Kasım 2021, <https://lop.parl.ca/ Content/LOP/ResearchPublications/2014-82-e.pdf>.
- Behera, L.K. (2016). “A French Solution to India’s Defence Acquisition Problem”, Institutue for Defence Studies&Analysis, IDSA-Special Feature, (53). Erişim 06 Haziran 2017, [https://idsa.in/specialfeature/french-solution-india-defence-acquisition-problem \\_lkbe her a \\_290816](https://idsa.in/specialfeature/french-solution-india-defence-acquisition-problem _lkbe her a _290816).
- Defence Equipment and Support. (2021) “Framework Document”, January 2021, FINAL: Approved 15 January 2021, sayfa 3-2, Erişim 26 Aralık 2021, [https://assets. Publishing .service. gov.uk/ government/ uploads/system/ uploads/ attachment\\_data/ file/ 954659/20200118\\_DES\\_Framework\\_Document\\_-\\_APP ROVED\\_.pdf](https://assets. Publishing .service. gov.uk/ government/ uploads/system/ uploads/ attachment_data/ file/ 954659/20200118_DES_Framework_Document_-_APP ROVED_.pdf).

- Defence Equipment and Support Web Sitesi, Who we are, Erişim 02 Ocak 2022, <https://www.gov.uk/government/organisations/defence-equipment-and-support/about>.
- Defence Security Cooperation Agency, Foreign Military Sales-FMS, (2022), Erişim 02 Ocak 2022, <https://www.dsca.mil/foreign-military-sales-fms>
- Defence Security Cooperation Agency, Worldwide Warehouse Redistribution Service, (2022), Erişim 02 Ocak 2022, <https://samm.dsca.mil/glossary/worldwide-warehouse-redistribution-service-wwrs>, <https://afsa4.wpafb.af.mil/WWRS>
- Direction générale de l'armement (DGA), Présentation de la direction générale de l'armement, Erişim 06 Aralık 2021, <https://www.defense.gouv.fr/english/dga/la-dga2/missions/presentation-de-la-direction-generale-de-l-armement>
- Defense Acquisition Program Administration (DAPA), About DAPA, Introduction, Erişim 05 Aralık 2021, [http://www.dapa.go.kr/dapa\\_en/sub.do?menuId=412](http://www.dapa.go.kr/dapa_en/sub.do?menuId=412)
- Mevlütöğlü. A. (2016). “Türkiye’nin Savunma Reformu Tespit ve Öneriler”, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA), Erişim 06 Aralık 2021, [https://setav.org/assets/uploads/2016/09/20160901200637\\_turkiyenin-savunma-reformu-pdf1.pdf](https://setav.org/assets/uploads/2016/09/20160901200637_turkiyenin-savunma-reformu-pdf1.pdf).
- Millî Savunma Bakanlığı. (2012). “2011 yılı Faaliyet Raporu”, sayfa 14, Erişim 26 Aralık 2021, [https://www.turkishdefenceindustrynews.com/wp-content/uploads/2020/08/20180105155828\\_0.pdf](https://www.turkishdefenceindustrynews.com/wp-content/uploads/2020/08/20180105155828_0.pdf)
- Millî Savunma Bakanlığı, “Teşkilat Şeması”, Ankara, (2021), Erişim 12 Aralık 2021, <https://www.msb.gov.tr/Bakanlik/TeskilatSemasi>
- NATO Research and Technology Organisation, TR-SAS-054 Methods and Models for Life Cycle Costing, RTO Technical Report, sayfa 2-1, Erişim 10 Ekim 2021, <https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/RTO-TR-SAS-054/ŞŞTR-SAS-054-ALL.pdf>
- NATO Standard AAP-20 NATO Programme Management Framework (NATO Life Cycle Model) Edition C Version 1 October 2015, sayfa 11, Erişim 13 Ekim 2021, <https://tssodyp.ssb.gov.tr/genel/ReferansDokumanlar/AAP-20%20NATO%20Life%20Cycle%20Model-Ekim%202015.pdf>
- NATO, COMMIT Support Partnership Committee (CPC), NATO LOGISTICS STOCK EXCHANGE (NLSE), (2022), Erişim 02 Ocak 2022 <https://www.nspa.nato.int/about/support-to-operations/nlse>
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, *Savunma Reformu Raporu*, sayfa 12, Erişim 15 Ekim 2021, <https://www.memurlar.net/common/news/documents/602402/2014-08-22savunmareformu.pdf>
- Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi, “Türk Savunma Sanayinin Geleceği- Sürdürülebilirlik ve Güçlü İhracat İçin Strateji Raporu-1”, *TASAM Milli Güvenlik ve Savunma Enstitüsü*, Stratejik Rapor No: 71, 2015, Ek-5 82. [https://tasam.org/Files/PDF/Raporlar/TSS\\_rapor.pdf\\_6acb9a1e-7d78-4af4-bc67-48bb93270426.pdf](https://tasam.org/Files/PDF/Raporlar/TSS_rapor.pdf_6acb9a1e-7d78-4af4-bc67-48bb93270426.pdf)
- UK Ministry Of Defence, Appraisal Report Ministry of Defence and Armed Forces 1963 – 2014, Erişim 06 Aralık 2020, <https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/ministry-defence-appraisal-report.pdf>, sayfa 13
- UK Parliament Speakers Notes, 1999, “U.K. Reforms Defense Procurement ; Replaces Procurement Executive With New Agency” UK Parliament, Erişim 07 Kasım 2018, <http://www.defense-aerospace.com/articles-view/release/3/229/-u.k.-reforms-defense-procurement-%3B-replaces-procurement-executive-with-new-agency.html>
- Yeşiltaş M, *Türkiye’nin Askeri Dönüşümü*, (Kriter Eylül 2016 / Yıl 1, Sayı 5), Erişim 14 Ekim, 2021, <https://kriterdergi.com/dosya/turkiyenin-askeri-donusumu>