



ÜLKELERİN SAVUNMA TEDARİK ZİNCİRİNDE GÖREV ALAN DEVLET BÜNYESİNDEKİ ORGANİZASYON YAPILARININ KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRMESİ VE TÜRKİYE İÇİN ORGANİZASYON MODELİ ÖNERİSİ*

Vasfiye ÇELİK**, Serpil EROL***

Öz

Savunma sanayii sektörü, ülkelerin güvenliği ve bekası ile doğrudan ilişkili olduğundan diğer sektörlerle göre içerisinde farklı dinamikleri bulunan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Savunma sektöründe görev yapan kurum ve kuruluşların tedarik zincirleri, ülkelerin savunmaya yönelik stratejileri doğrultusunda ve her ülkenin kendine özgü yapısı ile harmanlanıp yönetilmesi ve oluşturulması gereken yapılar olmalıdır. Savunma tedarikinde görev alan kamu kurum ve kuruluşlarda tedarik zincirinin işletilmesinde ortaya çıkacak aksaklık ve problemler sadece maliyet artışı olarak karşımıza çıkmamakta, ülkenin güvenliğine yönelik önemli zafiyetlere sebebiyet verebilmektedir. Çalışmada; dünyada savunma harcamaları en yüksek 10 ülkenin, savunma tedarik zincirinin kesintisiz bir şekilde yürütülmesini ve Silahlı Kuvvetlerin barış ve harekât zamanlarında ihtiyacının; zamanında, istenilen kalitede, miktarda, teknolojik seviyede, öngörülen maliyette karşılanması ile görevli ve devlet bütçelerinden bu doğrultuda önemli kaynaklar ayrılan kamu kurum ve kuruluşlarının organizasyonel yapıları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu yapıların organizasyon yapıları ve yıllar içerisindeki gelişimleri dikkate alınarak Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik sisteminde görev alan organizasyon yapılarına ışık tutularak Türkiye için yeni bir organizasyon modeli önerisinde bulunulmuştur.

Makalenin Türü: İnceleme Makalesi

Anahtar Kelimeler: Savunma Tedarik Zinciri, Savunma Tedarik ve Lojistik Kurumları ve Kuruluşları, Lojistik, Tedarik, Ömür Devri Yönetimi.

Jel Kodları: H56, H57, H83, H10, F52

Yazarın Notu: Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada etik kurul izni veya yasal/özel izin gerektirecek bir içerik bulunmamaktadır.

*Çelik, V. (2022). "Savunma Sanayiinde Sürdürülebilir ve Bütünsel bir Tedarik Zinciri Yönetimi için Model Önerisi" isimli Doktora Tezinden üretilmiştir.

**Doktora Öğrencisi, Vasfiye ÇELİK, Gazi Üniversitesi, Tedarik ve Lojistik Ana Bilim Dalı, Tedarik ve Lojistik Yönetimi Doktora Öğrencisi, e-posta:vasfiyecelik@hotmail.co.uk, ORCID:0000-0003-4103-8438

***Prof.Dr. Serpil Erol, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, e-posta:serpiler@gazi.edu.tr, ORCID:0000-0002-6885-3849

Geliş Tarihi/Arrived:27.05.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 24.12.2023

Comparative Evaluation of Organizational Structures in The Defense Supply Chain of Countries and Organizational Model Proposal for Türkiye

Abstract

The defence industry, when compared with other industry sectors, is regarded as a sector that contains various dynamics because that it is directly connected with the security and continuity of the states. Supply chain management of the Government organizations, departments, and public bodies that work for defense industry related issues, should be structured in accordance with the strategies of the States which vary from country to country with the blending of the states' intrinsic structures. Problems that will emerge in the execution of the supply chain implementations within the government organizations in defence procurement not only result in increasing costs, but also may end up with significant weaknesses in the security of the country. This article, comparatively studies the organizational structuring of the government institutions of 10 countries with the highest defense spending in the World, which spend defence budget and responsible for defense supply chain management for meeting Armed Forces requirements; on time, in the desired quality, quantity, at the advanced technological level and projected cost in peace and war time. Considering the organizational structures of these structures and their development over the years, a new organizational model has been proposed for Turkey by shedding light on the organizational structures involved in Turkey's defense supply and logistics system.

Article Type: Review Article

Keywords: Defence Supply Chain, Acquisition and Logistic Institutions and Organizations, Acquisition, Logistics, Life Cycle Management

JEL Codes: H56, H57, H83, H10, F52

Author's Note: This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. There is no content necessitating any permission from the Ethical Board or any legal/special permission in this study.

GİRİŞ

Savunma sektöründe tedarik zincirine bütünsel açıdan bakılabilmesi için savunma sektöründe sanayiye yön veren ve aynı zamanda müşteri konumunda olan devlet kurumlarının dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bu kurumların, gerek ülkelerin savunma sistemlerinin ve ürünlerinin kullanıcısı olan silahlı kuvvetler ile gerekse tedarikin yapıldığı silah sistem ve ürünlerini üreten savunma sanayi firmaları ile ilişkilerinin incelenmesi savunma sektörünün tedarik zinciri yapılanması açısından büyük önem arz etmektedir.

Dünyanın iki kutuplu olduğu dönemdeki ülkelerin savunma yapılanması ile günümüzde ülkelerin güvenlik öncelikleri ile tehdit algılarındaki oluşan farklılıklar neticesinde ülkelerin savunma yapılanmaları değişiklik göstermiştir. Günümüzün çok kutuplu yeni dünya düzeninde, güvenlik kavramı tüm ülkeler için önemli bir hale gelmiş ve çok kutupluluk, dünya genelinde ciddi bir belirsizliğe yol açtığı için, güvenliğe olan ihtiyacı

da arttırmıştır. Küresel terör başta olmak üzere ülkeleri ciddi anlamda tehdit eden çok önemli unsurlar ortaya çıkmaktadır (Gökbaş, 2009).

Bu kapsamda ülkeler, değişen dünya düzeni, ülkelerin stratejik hedefleri ve öngördükleri tehditleri kapsamında; teknolojik gelişmeler ile farklılaşan ve teknolojik gelişmelerin hızı ile doğru orantılı olarak değişen ve hızlanan savunmaya yönelik ihtiyaçlarını; istenilen zaman, yer ve özellikte karşılanmasını sağlayacak olan savunmaya yönelik organizasyonel yapılanmalarında özellikle savunma tedarik ve lojistik yapılanmalarında değişikliklere gitmektedir.

Silahlı Kuvvetler ve güvenlik güçlerinin harekât kabiliyetinin üstünlüğünü ve devamlılığını sağlamakla görevli savunma tedarik ve lojistiğine yönelik yapılar, savunma bütçelerinin önemli bir bölümünün tahsis edildiği organizasyonlardır. Savunma bütçelerinde tedarik edilen silah sistem ve teçhizatlarının tedarik maliyetleri, bunların istenilen operasyonel seviyede tutulmaları için yapılması gereken bakım ve modernizasyon faaliyetleri ve bu kapsamda ihtiyaç duyulan yedek parçaların ve sarf malzemelerin maliyetleri ile bunların istenilen yer ve zamanda bulundurulması için ayrılan kaynaklar çok önemli ve çok yüksek maliyet kalemlerini oluşturmaktadır. Bu işlemlere ilaveten, belirtilen faaliyetlerin kesintiye uğramadan istenilen seviyede yürütülmesi için kaynakların tam ve verimli yönetilmesi için gerekli entegre yapıya haiz bilgi sistemleri ile yapılandırılmış ve donanımlı personel ile faaliyetlerin yürütülmesi gerektiğinden bu organizasyonlara tahsis edilen savunma bütçelerinin; maliyet etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu organizasyonların etkin bir şekilde yapılandırılması, yapılan faaliyetlerde duplikasyonlara sebebiyet verilmemesi, silah sistem ve tedarikleri için verilen kararlarda sadece tedarik maliyetlerinin düşünülmemesi, toplam ömür devri maliyetleri dikkate alınarak kararların verilmesi dikkat edilmesi gereken çok önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu hususların organizasyon yapılarının teşkil edilmesinde hassasiyetle değerlendirilmesi ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Devletlerin, savunma sistemlerinin ve teçhizatlarının tedariki ve idamesi için bütçelerinde ayrılan paylar da dikkate alındığında bu bütçeleri kullanan organizasyonların yapılarının incelenmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada dünyada savunma harcaması en yüksek 10 ülke ele alınmış ve ülkelerin savunma tedarik ve lojistik sistemlerinde görev alan organizasyon yapıları incelenmiş ve organizasyon yapılarındaki

değişikliklerin sebepleri ve motivasyonları değerlendirilmiştir. İlâveten ülkelerin yapılanmalarının incelenmesini müteakip ülkelerin mevcut yapılanmalarına ulaşmalarında geçirdikleri süreç ve deneyimler dikkate alınarak Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik sistemi için model önerisinde bulunulmuştur.

Ülkelerin Savunma Tedarik ve Lojistik Organizasyonları

SIPRI verilerine göre, dünyada savunma harcamaları en yüksek olan 10 ülkenin 2021 yılı savunma bütçeleri ve 2017-2021 dünya silah ticaretindeki payı Tablo 1'de gösterilmektedir. Bu ülkelerden Suudi Arabistan ile Japonya hariç diğerleri dünyanın ilk sekiz orijinal silah sistem ve teçhizat üreticisi olarak tüm ülkelere ihraç etmektedir.

Tablo-1 Dünyada Savunma Harcaması En Yüksek 10 Ülke ve Savunma Sistemleri İhracat ve İthalat Durumları (SIPRI, 2022) ve (Wezeman, Kuimova ve Wezeman,2022)

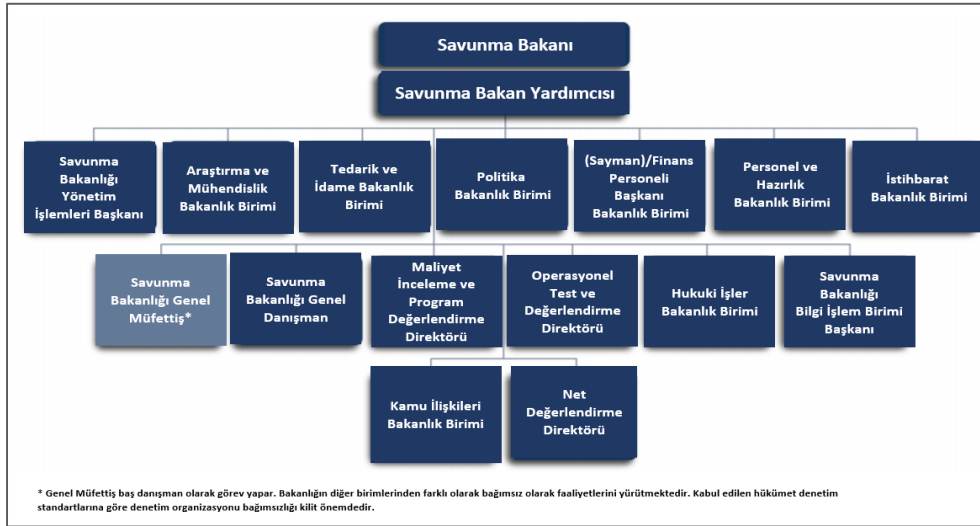
No	Ülke	Savunma Harcamaları (2021) (milyar) (USD)	Silah İhraç Durumu (Dünyadaki Payı) (2017-2021)	Silah İthal Durumu (Dünyadaki Payı) (2017-2021)
1	Amerika Birleşik Devletleri	800.672,20	%39	% 2,4
2	Çin Halk Cumhuriyeti	293.351,87	% 4,6	% 4,8
3	Hindistan	76.598,03	% 0,2	% 11
4	Birleşik Krallık	68.366,44	% 2,9	% 2,5
5	Rusya	65.907,71	% 19	-
6	Fransa	56.647,00	% 11	% 0,5
7	Almanya	56.017,03	% 4,5	-
8	Suudi Arabistan	55.564,27	-	%11
9	Japonya	54.123,55	-	% 2,6
10	Kore Cumhuriyeti	50.226,95	% 2,8	% 4,1

Tablo-1'de yer alan ülkelerin, savunma harcamaları kapsamında yapılan savunma sistemlerinin ve teçhizatlarının tedariki ve idamesi için bütçeleri dikkate alındığında bu bütçeleri kullanan organizasyonların yapılarının incelenmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu organizasyonlar aynı zamanda ülkelerin savunma sanayii sektörünü de ülke stratejileri doğrultusunda yönlendirmekte aynı zamanda ülkelerin Silahlı Kuvvetler ve güvenlik güçlerini desteklemektedir. Bu çerçevede Tablo 1'de yer alan ülkelerin savunma tedarik ve lojistik organizasyon yapıları aşağıda incelenmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)

Savunma Bakanlığı bünyesinde savunma tedarikine ve lojistiğine yönelik görev yapan farklı kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır. Ülkenin stratejik hedefleri ve bu kapsamdaki politikaları değerlendirildiğinde, savunma yapılanmasının ülkenin stratejik hedefleri ile uyumlu bir organizasyonel yapılanma göstermesi kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Silahlı Kuvvetlerin ihtiyaç duyduğu silah sistemlerinin tedariki, modernizasyonu, idame ve işletmesi Savunma Bakanlığı Karargâhı ve Kuvvet Komutanlıklarının bünyesinde bulunan Tedarik Birimleri ile birlikte yürütülmektedir.



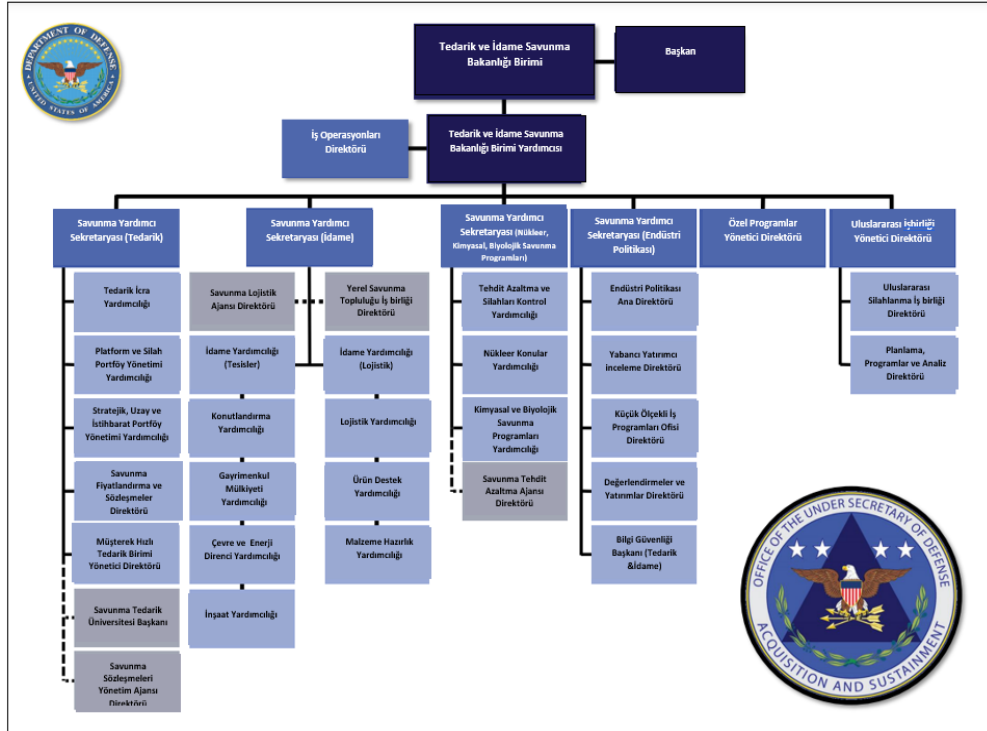
Şekil-1 ABD Savunma Bakanlığı merkez organizasyon yapısı (USA Department of Defense, 2020)

ABD Savunma Bakanlığı Karargâh yapısı Şekil-1’de gösterilmiş olup Tedarik ve İdame Bakan Yardımcısı (*OSD Accusition and Sustainment*), Bakanlık içerisindeki tüm tedarik faaliyetlerinin yürütülmesinden, gözetiminden ve koordinasyonundan sorumludur. Teknoloji ile ilgili konular da 2017 yılına kadar söz konusu Bakanlık organizasyonu altında toplanmışken, gerçekleştirilen Savunma Reformu ile Araştırma ve Mühendislik Bakanlık Birimi (*Research and Engineering*) adı altında yeni bir teşkilat kurulmuş, ar-ge ve mühendislik ile ilgili hususlar bu organizasyon altında toplanarak ayrılmıştır.

Tedarik ve İdame Bakan Yardımcılığı, birliklerin ihtiyaç duyduğu yetenekler ile idame işletme ihtiyaçlarının, barış ve muhabere zamanında

sahadaki birliklere ve uluslararası ortaklara hızlı, uygun maliyetli bir şekilde sunulmasını ve sürdürülmesini sağlamakla görevlendirilmiştir. Bakan Yardımcılığı, muharip birliklerin ihtiyaçlarına hızla yanıt vermeye, tedarik reformlarını uygulamaya, kritik silah sistemlerinin idamesini sağlamaya, ortaya çıkan muhtemel paydaşlarla iş birliği yapmaya, ülkenin endüstriyel tabanının sağlam, güvenli ve dayanıklı olmasını sağlamaya odaklanan girişimlere, yenilikçi yaklaşımlara öncelik vermeye, teknolojiyi ihtiyaç duyulan doğrultuda geliştirmeye ve çevresel gerekliliklerle ilişkili uygunluk ihtiyaçlarına yönelik faaliyetleri yürütmektedir. Silah sistem tedariki, modernizasyonu ve idame işletmesinin yönetiminden, tedarik programlarının başlatılmasından, çeşitli safhalara ayrılmasından ve bir sonraki safhaya geçişe karar verilmesinden, maliyet, tedarik takvimi ve süreçlerin yönetimi ve performansı ile ilgili üst otoritelere ve Kongreye karşı yükümlüdür (OUSD A&S, 2020).

Tedarik ve İdameden Sorumlu Savunma Bakan Yardımcısı söz konusu sorumlulukları aşağıda yer alan Yardımcılıklar ve Direktörlükler vasıtasıyla yerine getirmektedir. Teşkilat şeması Şekil-2’de verilmiştir



Şekil-2 Tedarik ve İdame Savunma Bakan Yardımcılığı Teşkilat Şeması (OUSD, 2020)

Her bir Kuvvet Komutanlığı görev sahaları kapsamında savunma tedarikinden sorumlu olup; Ar-Ge, silah sistem ve askeri teçhizat tedarikleri, altyapı, ticari ürün tedariki ve hizmet desteği gibi tedarik konusunda özel alanlarda uzmanlaşmış organizasyonları yönetmektedir. Bu kapsamda; Deniz Kuvvetleri bünyesinde Araştırma, Geliştirme ve Tedarik Sekreteryası Deniz Kuvvetlerinin ve Deniz Piyadeleri dahil olmak üzere deniz sistemlerinin (ASN (RDA), 2021), Kara Kuvvetleri Malzeme Komutanlığı Kara sistemlerinin (AMC, 2021), Hava Kuvvetleri Tedarik, Teknoloji & Lojistik Sekreteryası ise hava sistemlerinin tedarikinden, idamesinden ve modernizasyonundan (SAF/AQ, 2021) sorumludur. Kuvvet Komutanlıkları her türlü tedarik faaliyetlerini ve modernizasyon programlarını Savunma Bakanlığı tarafından belirlenen politika ve esaslara uygun yürütmekten ve mali olarak hesabını vermekten Savunma Tedarik ve İdame Bakan Yardımcısına karşı sorumludur.

Diğer taraftan, Savunma Bakanlığı Tedarik ve İdame Bakan Yardımcılığına bağlı ajanslar, tedarik organları olarak faaliyet göstermektedir. Bunların arasında, en önemli ajanslar;

Savunma Lojistik Ajansı (Defence Logistics Agency-DLA); silah sistemlerinin yedek parçaları, yiyecek-içecek, yakıt, tıbbi malzemeleri gibi tüm ikmal maddelerinin tedarikinden sorumlu olup, yılda 42 milyar dolardan fazla mal ve hizmet sağlamaktadır. Yaklaşık 26.000 sivil ve asker istihdam etmekte, 2.400'den fazla silah sistemini desteklemektedir (DLA, 2020).

Savunma Kontrat Yönetim Ajansı (Defense Contract Management Agency-DCMA); harekât unsurlarının ihtiyaç duydukları ürünün ve ekipmanın üretilmesini sağlamaktadır. Ajans, Savunma Bakanlığı, diğer federal kuruluşlar ve uluslararası ortaklar için kontrat yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirir ve ihale öncesinden idame safhası dahil tedarik sürecinin önemli bir parçasıdır. Çoğunluğu sivil personelden oluşan yaklaşık 11.000 çalışan, dünyanın dört bir yanındaki ofislerde, yüklenici tesislerinde, uluslararası komuta merkezlerinde ve diğer özel ofislerde çalışmaktadır. Dünya çapında 15.000 yüklenici, değeri 3,5 trilyon dolardan fazla 225.000 sözleşmeyi yönetmektedir (DCMA, 2020).

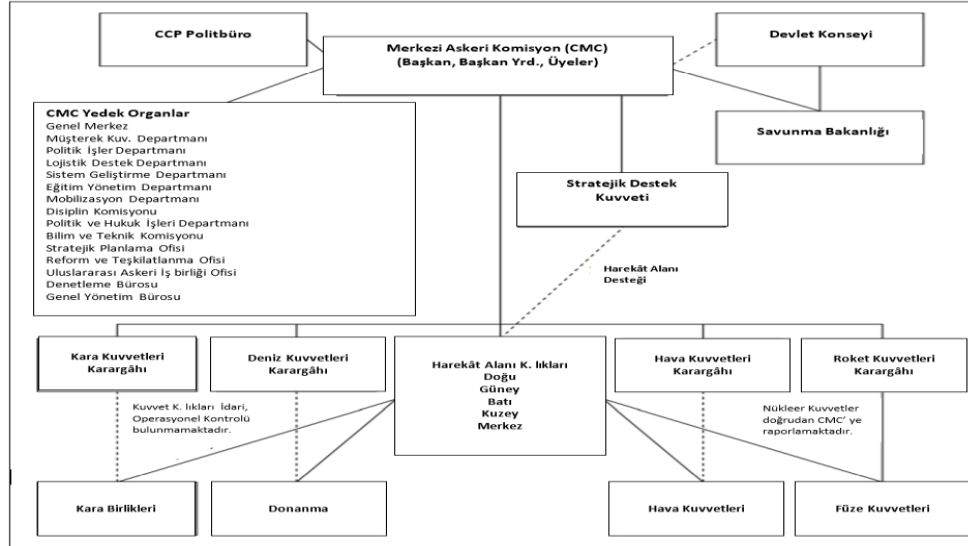
Özetle, Savunma Bakanlığı silah sistem tedariki, modernizasyonu, idame işletme ve lojistik fonksiyonları ABD Savunma Bakanlığı Karargâhı tarafından; Tedarik ve İdame Bakan Yardımcılığı sorumluluğunda ve koordinasyonunda yürütülmektedir. Kuvvet Komutanlıkları tedariklerini bünyelerinde bulunan teşkilatları vasıtasıyla yerine getirmektedir. Barışta ve

muharebe ortamında, ülke içerisinde ve sınır ötesinde, hareketlerini ve üslerini tedarik ve lojistik yönüyle yukarıda belirtilen ajanslar vasıtasıyla desteklemektedir.

Çin Halk Cumhuriyeti

Çin Halk Cumhuriyeti, 2016 yılında Savunma Bakanlığı ve Silahlı Kuvvetlerinin yapısında köklü değişikliklere gitmiştir. Bazı hizmet organizasyonları bu yapılanma değişiklikleri kapsamında oluşturulmuştur. Devam eden bu reformlardan ülkenin amaçladığı, Silahlı Kuvvetlerin üzerinde politik kontrolün artırılması ve yolsuzlukların önlenmesi ile Silahlı Kuvvetlerin müşterek harekât kabiliyetinin oluşturulmasıdır. Reformlar kapsamında yapılması gereken birtakım hususlar daha olduğu belirtilmekle birlikte, bu reformlarının sonuçlarının görülmesinin yıllar alacağı da öngörülmektedir (Saunders and Wuthnow, 2016, ss. 68-75).

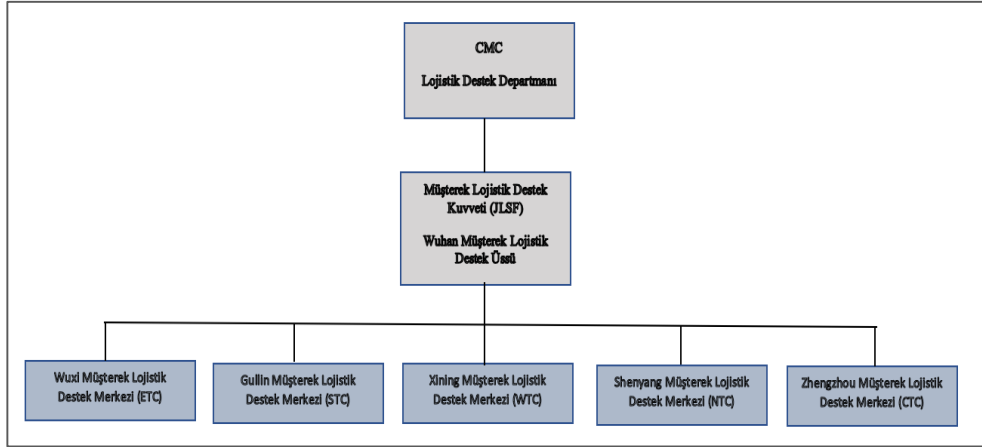
Reformlar kapsamında, Silahlı Kuvvetler bünyesinde özellikle harekâta yönelik işlerde görev yapan personelin görevlerine odaklanması öngörülmüş, bu nedenle harekâta yönelik faaliyetler ile birliklerin teçhiz edilmesine yönelik faaliyetlerin farklı birimler tarafından yürütülmesi esas alınmıştır (Saunders and Wuthnow, 2016, ss. 68-75).



Şekil-3 Çin Halk Cumhuriyeti Halk Kurtuluş Ordusu Reform Sonrası Yapılanması (Saunders and Wuthnow, 2016, ss.70)

CMC Lojistik Destek Departmanı'na, çalışmanın ilgi sahasına giren hususlardan olan lojistik işlemlere yönelik faaliyetlerin, tüm Silahlı Kuvvetler için planlanması ve yürütülmesi görevi verilmiştir. Bu sistem geçmişte "Entegre Müşterek Operasyonlar" gerekliliklerini karşılamak üzere yapılandırılmış, bu reform ile tüm Silahlı Kuvvetlerin ihtiyacının karşılanmasına karar verilmiştir (Mahalingam, 2016).

Teçhizat Geliştirme Departmanına tüm askeri silah sistem ve ürünler için geliştirme ve planlama faaliyetleri, ihtiyaç duyulan ürünler için araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, test ve doğrulama faaliyetleri, tedarik yönetimi ve bilgi sistemlerinin kurulumu faaliyetlerinin yürütülmesi görevi verilmiştir (Çin Savunma Bakanlığı, 2020).



Şekil-4 Müşterek Lojistik Destek Kuvveti Yapısı (McCauley, 2018, s. 6)

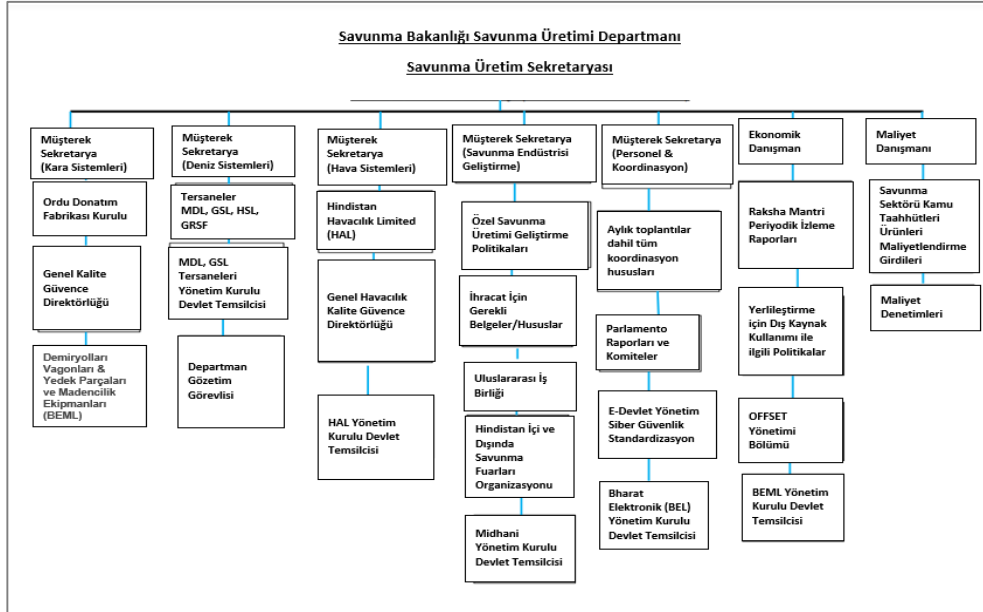
Silahlı Kuvvetler Müşterek Lojistik Destek Kuvveti (Joint Logistics Support Force-JLSF), Silahlı Kuvvetler için bütünleşik lojistik desteği sağlamakla görevlendirilmiştir. JLSF, Silahlı Kuvvetlerin lojistik sisteminin "omurgası" olmayı hedeflemektedir. JLSF, ortak lojistik birimleri ve diğer Silahlı Kuvvetler birimleri arasında destek ilişkileri kurmakta ve sivil lojistiğin askeri operasyonlara entegre edilmesini sağlamaktadır. Merkezi Wuhan Ortak Lojistik Destek Üssü'nde bulunan JLSF; stok, depolama, tıbbi hizmetler, nakliye, kuvvet projeksiyonu, petrol boru hatları, mühendislik, inşaat yönetimi, yedek ekipman ve satın alma desteği unsurlarına sahiptir. JLSF, beş harekât alanı komutanlığı ile uyumlu beş alt Müşterek Lojistik Destek Merkezine (Joint Logistics Support Center-JLSC) sahip olup kesintisiz lojistik destek sağlamayı hedeflemektedir. Barış zamanında, Lojistik Hizmet Merkezleri operasyonlarını ve faaliyetlerini kontrol eder, harekât zamanında Lojistik Hizmet Merkezleri harekât alanı komutanlıklarının emrine girmektedir (USA Department Of Defence, 2020, s. 66).

Hindistan

Hindistan'ın Savunma Bakanlığı merkez teşkilatı bünyesinde Tedarik Genel Direktörlüğü göreviyle konumlandırılmış yapı bulunmaktadır. Bu yapıda; kara, deniz ve hava ana silah sistem ve ürünlerinin tedarik faaliyetleri ile görevlendirilmiş departmanlar bulunmaktadır (India Department of Defence, 2020). Kuvvet Komutanlıklarında, örneğin Hindistan Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde tedarik faaliyetlerine yönelik bir yapı bulunmamakta, ancak silah sistemlerinin bakım faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik yapı bulunmaktadır. Bununla birlikte, Deniz Kuvvetleri Komutanlığında Malzeme bölümü bulunmaktadır. Bu bölümde, tedarik, lojistik ve modernizasyona yönelik faaliyetler yürütülmektedir. Kara Kuvvetleri Komutanlığında ise tedarik ve lojistik faaliyetlere yönelik bir yapılanma organizasyon yapısı içerisinde bulunmamaktadır.

Savunma Bakanlığı'na doğrudan bağlı olarak konumlandırılmış Şekil-5'te verilen Savunma Üretimi Departmanı; ülkenin savunması için gerekli silahları, sistemleri, platformları, teçhizatları üretmek üzere kapsamlı üretim altyapısı geliştirmek amacıyla Kasım 1962'de kurulmuştur. Departman yıllar boyunca Mühimmat Fabrikaları ve Savunma Kamu Sektörü Teşebbüsleri aracılığıyla çeşitli savunma teçhizatı için geniş kapsamlı üretim tesisleri kurmuştur. Üretilen ürünler arasında, silah ve mühimmat, tanklar, zırhlı araçlar, ağır vasıtalar, avcı uçakları ve helikopterler, savaş gemileri, denizaltılar, füzeler, mühimmat, elektronik ekipman, hafriyat ekipmanları, özel alaşımlar ve özel amaçlı çelikler bulunmaktadır.

Fabrika ve ilgili kuruluşlar kapasitelerini sürekli olarak modernize etmekte, geliştirmekte ve ürün yelpazesini genişletmektedir. Ar-Ge faaliyetleri ve teknoloji transferi yoluyla ürün ve ekipman üreterek çok sayıda önemli ürün geliştirilmiştir.



Şekil-5 Hindistan Savunma Üretimi Departmanı (India Department of Defence Production, 2021)

Ordu Donatım Fabrikaları ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri ülke politikası olarak, gereksinimlerinin birçoğunu ülke içerisindeki firmalardan dış kaynak kullanarak karşılamakta olup, yıllar içinde büyük ölçekli endüstriler dışında ülke içerisinde çok sayıda orta ve küçük ölçekli işletmeyi içeren geniş bir tedarikçi tabanı oluşturulmuştur. Üretilen ekipman ve ürünlerdeki yerli içeriğin artırılmasına çalışılmaktadır (India Department of Defence Production, 2021).

Savunma Bakanlığına doğrudan bağlı diğer bir departman ise Savunma Araştırma ve Geliştirme Departmanı olup, görevi; Hükümete, askeri teçhizatın ve lojistiğin bilimsel yönleri ve hizmetlerin gerektirdiği teçhizat için araştırma, tasarım ve geliştirme planlarının formülasyonu konusunda tavsiyelerde bulunmaktır (India Department of Defence, 2020). Departman; havacılık, silahlandırma, elektronik, savaş araçları, mühendislik sistemleri, füzeler, gelişmiş bilgi işlem ve simülasyon, özel malzemeler, deniz sistemleri, yaşam bilimleri, eğitim, bilgi sistemleri, tarım vb. çeşitli disiplinleri kapsayan savunma teknolojilerini geliştirmekle uğraşan 50'den fazla laboratuvardan oluşan bir ağıdır. Füzeler, silahlar, hafif savaş uçakları, radarlar, elektronik harp sistemleri geliştirmeye yönelik projeler yürütülmektedir (India Defence Research and Development Organization, 2020).

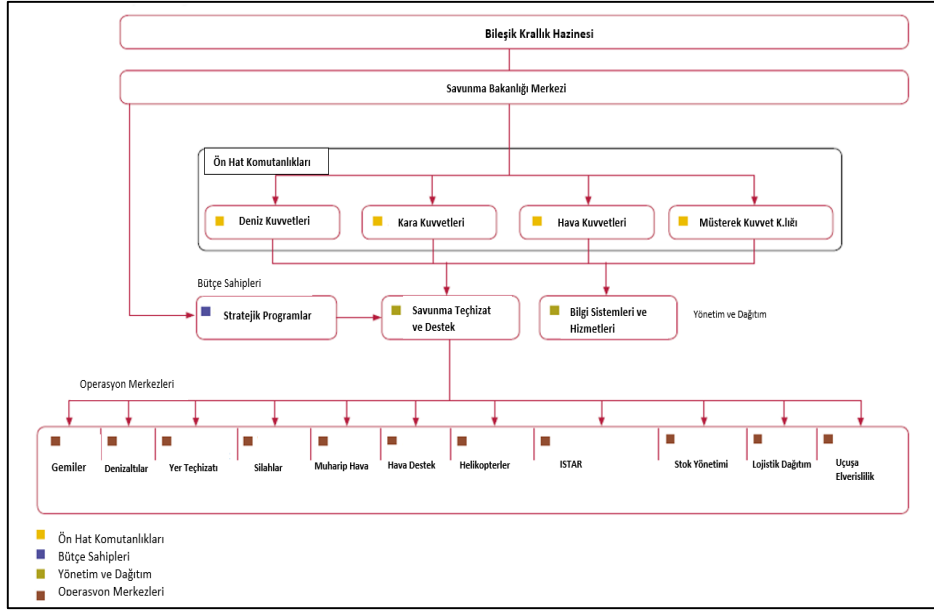
Birleşik Krallık

Birleşik Krallık savunma tedariki ve lojistiği, Savunma Teçhizat ve Destek Ajansı-Defence Equipment and Support Agency (DE&S) kurumu tarafından yürütülmektedir. Organizasyon kendisini “Savunma Bakanlığının bir organı ve özel tasarlanmış ticari bir tüzel kişiliği” olarak tanımlamaktadır. DE&S, 1 Nisan 2007 tarihinde, Savunma Bakanlığına bağlı iki kurum, Savunma Tedarik Ajansı (Defence Procurement Agency-DPA) ile Savunma Lojistik Ajansı (Defence Logistics Agency-DLA) organizasyonlarının birleştirilmesi ile kurulmuştur. Bu kurumların birleştirilmesinden amaçlanan, entegre edilmiş bir tedarik ve destek organizasyonu kurulmasıdır (Auger M, 2020, s. 10).

DE&S, Silahlı Kuvvetlerin savunma silah sistemleri ve teçhizatları ile lojistik desteğini sağlamaktan sorumludur. Görevleri;

- Silahlı Kuvvetlerin ihtiyaçları kapsamında ilgili komutanlıklarla mutabık kalınan ihtiyaçlar çerçevesinde, müşteri ve tedarikçi anlaşmaları yaparak, silah sistem, ekipman, hizmet ve malzeme satın almak ve temin etmek,
- Müşteri olarak ilgili Komutanlıklara harekât planlarını gerçekleştirebilmeleri için zamanında maliyet etkin teçhizat ve destek elementlerini sağlamak,
- Sanayideki tedarikçi firmalar ile özellikle ticari hususlar kapsamında ilişki kurmak, silah sistemlerine yönelik konsept aşamasından başlanmak suretiyle yaratıcı çözümler sağlama olasılığını istişare etmek,
- Ülkenin savunma tedariki kapsamında ulusal çıkarlarını Uluslararası Silahlanma Direktörü (National Armament Director) olarak uluslararası ortamda temsil etmek (Ministry of Defence UK, 2015)

olarak belirlenmiştir. Organizasyonun yapılanması Şekil-6’da gösterilmiştir.



Şekil-6 Savunma Bakanlığı ve Savunma Teçhizat ve Destek Ajansı yapılanması (National Audit Office, 2015)

DE&S öncesinde, Savunma Tedarik Ajansı (DPA) ve Savunma Lojistik Ajansı (DLA) bulunmakta olup bu organizasyonların kurulmasının amacı; harekât alanında görev yapan birliklerin desteğinin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve devlet için en yüksek değerlerin ortaya çıkmasının sağlanması olarak ifade edilmiştir.

DPA, 1 Nisan 1999 tarihinde önceki Savunma Bakanlığına bağlı olan ve 1971 yılında kurulan Tedarik Kurumu (Procurement Executive) yerine kurulmuştur. Yapılanması değiştirilerek odak noktasına Entegre Proje Takımları konularak, ana silah sistemlerinin tedarikinin sağlanması ile görevlendirilmiştir. DLA ise 1 Nisan 1999 tarihinde kurulmuş olup, Savunma Bakanlığına bağlı ve Kara, Deniz, Hava Kuvvetlerinin lojistik organizasyonlarının birleştirilmesiyle oluşturulmuş, 41.000 çalışanıyla geniş ve kapsamlı müşterek bir organizasyon olarak konumlandırılmıştır. Tedarik edilen ürünün, satın alınma maliyeti ile ürünün satın alma kararına idame işletme safhasını da dikkate alarak karar verilmesi açısından birbirleriyle çok yakın iş birliği ile bu organizasyonların çalışması öngörülmüştür. DPA bünyesinde endüstri temsilcilerinin de bulunması sağlanarak; endüstri ile iş birliği güçlendirilmesi, muhtemel risklerin azaltılması, savunma sanayiindeki inovasyonun ve yaratıcılığın artırılması planlanmıştır (UK Parliament Speakers Notes, 1999).

Ancak, tedarik ve lojistik faaliyetlerin planlandığı gibi farklı kurumlarda yakın iş birliği ile çalışılmasında problemler yaşanmış ve tedarik ile lojistik faaliyetlerinin ayrılmaz bir bütün olduğu değerlendirilerek, DPA ile DLA, 2 Nisan 2007 tarihinde birleştirilip DE&S adı ile tek bir yapı altında toplanmıştır. 2011 yılında Savunma Reformu kapsamında savunma organizasyonlarının daha yalın, efektif, mevcut ve gelecek sorunlarla daha etkin bir şekilde mücadele edebilen ve işletme maliyetlerinin azaltıldığı yapılar öngörülmüştür (UK Ministry of Defence, 2014).

Savunma Bakanlığı bünyesine bağlı olarak görev yapan DE&S; Silahlı Kuvvetlerin operasyonel kabiliyetini sağlamak amacıyla savunma tedarikini ve lojistiğini, silah sistem, malzeme ve hizmet boyutu ile kıyafet temininden gemiye, yiyeceklerden savaş uçağına kadar, Silahlı Kuvvetlerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli ekipman ve desteği çok geniş çapta sağlayan bir devlet kurumudur. Kurum büyük çaplı ve karmaşık savunma projelerini yönetmekte ve tedarikini yaptığı sistemlerin Silahlı Kuvvetlerin envanterinde bulunan silah ve teçhizatların lojistik desteğini sağlayarak Kuvvet Komutanlıklarını desteklemektedir. Ortaklık anlaşmaları ve özel finans girişimleri de dahil olmak üzere sanayi ile yakın bir şekilde çalışmaktadır (UK Government Resmi Internet Sitesi, 2020).

Organizasyonda, kara, deniz, hava ve müşterek kullanılan ana silah sistemleri ile diğer ilişkili teçhizatlara ait sistemlerin ömür devri boyunca yönetildiği, sistemlerin maliyet analiz çalışmalarının yapıldığı, sanayi ile yürütülen faaliyetlerin koordine edildiği bir organizasyon yapısı bulunmaktadır.

Organizasyonda sivil ve asker yönetici ve çalışanlarının bulunduğu bir yapı ile faaliyetlerin yürütüldüğü görülmektedir. Kurumda asker personel bulundurulması ile Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayan ve Silahlı Kuvvetlerin kurumda temsil edilmesini sağlayan bir yapı oluşturulmuştur. Silahlı Kuvvetlerin silah sistemlerinin tedarik ve işletme faaliyetleri ile uğraşmaması, operasyonel görevlerine odaklanmasını sağlamaktadır.

Silahlı Kuvvetler envanterine girecek ve envanterinde bulunan silah sistemlerinin tek bir organizasyon yapısı altında konusunda uzman kadrolar ile yönetilmesi savunma silah sistemlerinin tedarik ve işletmesinin daha maliyet etkin olarak yürütülmesini, sanayi ile ilişkilerin stratejik ve

operasyonel olarak tek bir elden yönetildiği bir yapı ise savunma sanayiini daha doğru yönlendirmeyi sağlamaktadır.

Rusya Federasyonu

Rusya Federasyonu'nun Savunma Bakanlığı ve Silahlı Kuvvetler yapılanmasında, savunma tedarik ve lojistiği kapsamında çeşitli kurum ve kuruluşların bulunduğu görülmektedir. (Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı, 2021);

Silahlı Kuvvetler Ana Silahlanma Müdürlüğü; araştırma ve geliştirme çalışmaları, test, tedarik, onarım, imha faaliyetlerini organize ve koordine etmekten ve askeri teçhizat, teknik mülkiyet ve diğer maddi kaynaklar ile devlet savunma düzeni çerçevesinde uluslararası silahsızlanma anlaşmalarının ve tedbirlerinin sağlanmasından sorumludur (Rusya Federasyonu Silahlı Kuvvetleri Ana Silahlanma Müdürlüğü, 2021).

Savunma Bakanlığı Lojistik Destek Sistemini İzleme Birimi; lojistik destek sisteminin durumunu analiz etmeyi, bilgi toplamayı organize etmeyi ve askeri komuta ve kontrol organlarında ve ordudaki lojistik destek sorunlarını izlemeyi amaçlamaktadır (Rusya Federasyonu Silahlı Kuvvetleri Ana Silahlanma Müdürlüğü, 2021).

Savunma Bakanlığı Fikri Mülkiyet, Askeri-Teknik İşbirliği ve Silah ve Askeri Teçhizat Tedarik Uzmanlığı Dairesi; Bakanlığın yetki alanında bulunan askeri, özel ve çift kullanımlı entelektüel faaliyet sonuçlarına ilişkin haklarını yönetme yetkilerinin uygulanması; patent ve lisanslama işlerinin organizasyonu; askeri ürünlerin temini için askeri-teknik desteğin uygulanmasında askeri komuta ve kontrol organlarının faaliyetlerinin koordinasyonu; yabancı müşterilere aktarılması amaçlanan askeri ürünlerin özelliklerinin ve konfigürasyonunun koordinasyonu ile görevlidir (Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı Fikri Mülkiyet, Askeri-Teknik İşbirliği ve Silah ve Askeri Teçhizat Tedarik Uzmanlığı Dairesi, 2021).

Silahlı Kuvvetlerinin Lojistik Karargâhı; Birliklerin (kuvvetlerin) lojistiğini, Silahlı Kuvvetlerinin barış ve savaş zamanında lojistik faaliyetleri organize etmekten sorumlu olan Rusya Federasyonu Savunma Bakan Yardımcısıdır. Birim, Silahlı Kuvvetlerin askeri komuta merkezi organlarında, oluşumlarında, askeri birimlerinde ve lojistik organizasyonlarında planlama ve koordinasyonu organize etmeyi amaçlamaktadır (Rusya Federasyonu Silahlı Kuvvetlerinin Lojistik Karargâhı, 2021).

Rusya envantere girecek yeni silah sistemleri ve teçhizatlar ile modernize edilecek silah sistemlerini Devlet Silahlanma Programları (State

Armanent Program) şeklinde onar yıllık planlamaktadır. Silahlanma Programı çerçevesinde siparişler ile Devlet Planlama Programı kapsamında lojistik desteklere yönelik yıllık ihtiyaçlar Devlet Savunma Siparişleri (State Defence Order) yoluyla ilgili firma kurum ve kuruluşlara gönderilmektedir. Devlet Savunma Siparişleri içerisinde yeni silah sistemlerinin tedariki, modernizasyon, ar-ge, mevcut olan sistemlerin modernizasyonu ve onarılması gibi hususlar bulunmaktadır (Rand Corporation, 2019, s. 26).

Fransa

Fransa savunma tedarikini ülkesinin savunma alanında ihtiyaç duyduğu nükleer silahlar dâhil olmak üzere askeri sistem ve ürünlerini, ülkesinde mevcut endüstri kurum/kuruluşlarından karşılama hususunda başarılı ülkeler arasındadır. Fransa savunma ihtiyaçlarını %90 oranında yerli kurum ve kuruluşlardan karşılamaktadır (Behera, 2016, s. 3).

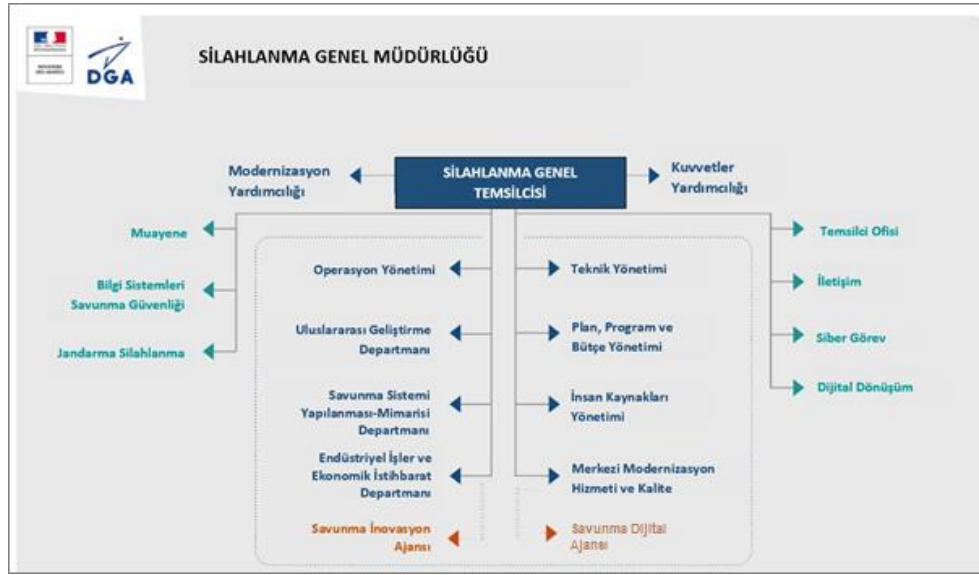
Fransa'nın savunma tedarikinin dayanağı Silahlanma Genel Müdürlüğü (Direction Générale de l'Armement-DGA) olup Savunma Bakanlığına bağlı üç ana unsurdan biri olan kurumdur. DGA'da geniş çapta savunma tedarikine yönelik araştırma, geliştirme, test ve değerlendirme, üretim ve savunma ürünlerinin ihracına yönelik fonksiyonlar bulunmaktadır.

DGA'nın öncelikli görevleri;

- Silahlı Kuvvetlerin teçhiz edilmesi,
- Sanayinin gelecek ihtiyaçları karşılayabilmesi için hazırlanması,
- Silah sistemlerinin ihracının artırılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesidir.

DGA; Silahlı Kuvvetlerin teçhiz edilmesi kapsamında tasarım, tedarik ve sistemlerin faaliyetlerinin yerine getirilmesi ile sistemlerin ömür devri programları kapsamında durum ve performanslarını değerlendirmektedir. Savunma sanayiine geleceğe yönelik tehdit ve riskleri değerlendirerek sanayiye, bu doğrultuda erişilmesi istenen teknolojik ve endüstriyel hedefler göstermektedir. Bu çerçevede DGA, kritik teknolojileri tanımlamakta ve kritik teknolojiler için sanayi/üniversite/bilim ve teknoloji merkezlerine yapılacak geliştirmeler için bütçe tahsis edilmesini sağlamaktadır. DGA, savunma sistemlerinin ihracının artırılması yönünde çalışmalarını yürütmektedir. Fransız savunma sanayii kazançlarını, %25 ila %40 arasında oranlarda ihracat gelirlerinden sağlamaktadır (Behera, 2016, s.3).

DGA'nın organizasyonel yapılanması belirtilen görevleri yerine getirmek için kurgulanmış olup Operasyon Yönetimi Direktörlüğü silah sistemlerinin tedariki ve Silahlı Kuvvetlere dağıtımına yönelik tüm işlemleri yürütmektedir. Uluslararası Geliştirme Direktörlüğü uluslararası iş birliği ve ihracatın geliştirilmesi faaliyetlerini yürütmektedir. Modernizasyon ve Kalite Direktörlüğü ise silah sistemlerinin test, değerlendirme ve kabul faaliyetlerini yürütmektedir.



Şekil-8 DGA Organizasyon Yapısı (Direction Générale de l'Armement, 2022)

DGA'nın yöneticisi Savunma Bakanına bağlı olup Başbakan ve Başkana karşı sorumluluğu bulunmaktadır. DGA'nın yöneticisi 1977 yılından itibaren Savunma Bakanlığı bünyesinde en üst derecede askeri rütbedeki personel ile aynı seviyede olup ihtiyaç makamları ile tedarik yapan makamın eşitliği öngörülmüştür (Behera, 2016, s.6).

18 tesisi, 10.000 personeli olup, personelin %60'ı sivil, diğerleri asker, profesyonel uzman ve yöneticilerden oluşmaktadır (Ministère des Armées, 2020).

Almanya

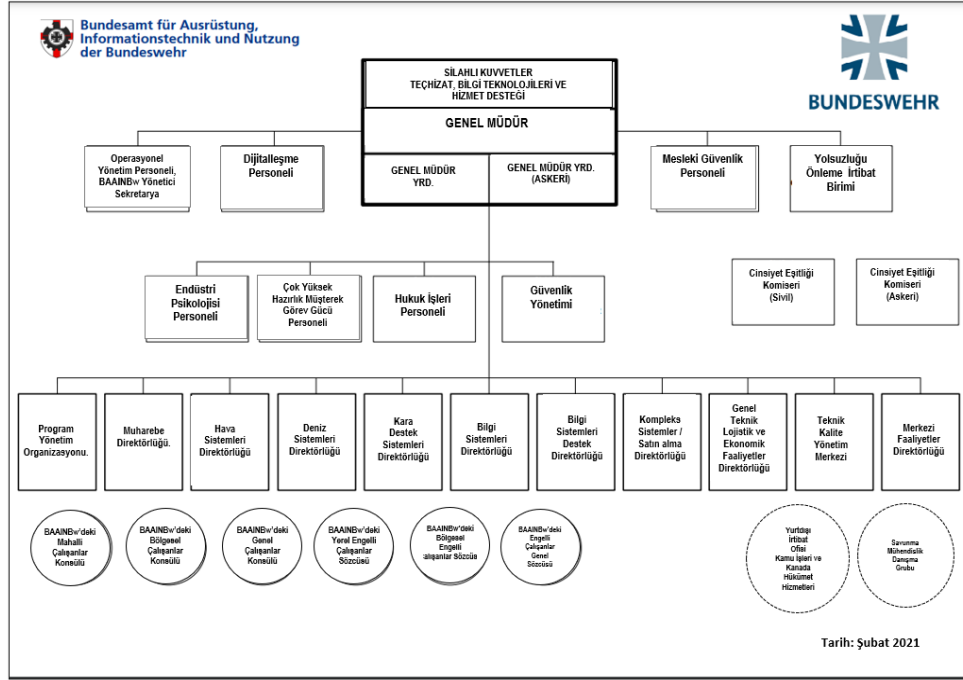
Almanya'nın savunma tedariki ve savunma sistemlerinin kullanım ömrü boyunca idame ve işletmesinden sorumlu olan tek kurum, Savunma Bakanlığına doğrudan bağlı olan Federal Silahlı Kuvvetler Ekipman, Bilgi Teknolojisi ve Destek Ofisi (Federal Office of Bundeswehr Equipment,

Information Technology and In-Service Support-BAAINBw) organizasyonudur.

Görevleri; silah sistem ve ürünlerinin tedariki ile bilgi teknolojileri ve kullanımda olan silah sistem ve ürünlerine yönelik tedarik işlemlerini gerçekleştirerek, Silahlı Kuvvetlerin ihtiyaçlarının giderilmesidir. Ülkede, Silahlı Kuvvetlerin maliyet etkin olarak modern silah sistemleri ile donatılmasında ve desteğinin sağlanmasında en önemli görevi BAAINBw ve bu organizasyona bağlı ajanslar tarafından yerine getirilmektedir.

Organizasyonun görevi, savunma sistemlerine yönelik ürün/malzeme yelpazesi, tank, uçak, gemi gibi çok yüksek teknoloji ürünü silah sistemlerinden, askerlerin şahsi teçhizatlarına kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Diğer taraftan organizasyonda, araştırma ve teknoloji projeleri yürütülmekte silah sistemlerinin lojistik desteği sistemin kullanımda olduğu süre zarfında sağlanmaktadır. Silahlı Kuvvetlerin merkez “tedarik ajansı” olan BAAINBw, Almanya’nın en önemli kamu müşterisi olarak görülmektedir. BAAINBw, projelerin özelliğine göre araştırma, geliştirme, tedarik ve silah sistem/ürünlerinin bakım faaliyetlerini, yapmış olduğu kontratlar vasıtasıyla yürütmektedir. BAAINBw tüm silahlanma projelerinin yürütülmesinden sorumludur. Diğer görevleri arasında; kullanılamaz durumda olan ürün/malzemelerin sistemden çıkartılması, Almanya’nın üretimi dışında tedarik edilen ürünlerin teknik değerlendirmesi, silah sistemlerine yönelik hasar durumlarının araştırılması, NATO üyesi olmayan ülkeler için teçhizat/ürün desteği ile Silahlı Kuvvetler için teknik personel desteği bulunmaktadır. 2018 yılı verilerine göre 10.500 personeli bulunmakta olup, bu personelin 1600’ü askerdir (Federal Office of Bundeswehr Equipment, Information Technology and In-Service Support (BAAINBw), 2018).

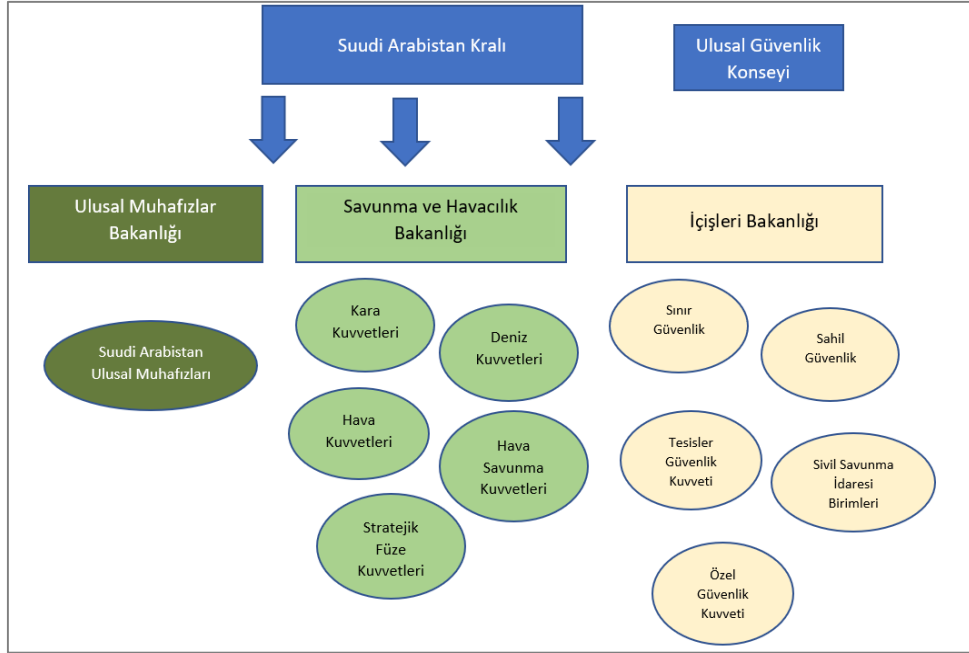
Organizasyonun yapısı aşağıdaki Şekil-9’de belirtilmektedir.



Şekil-9 BAAINBw Organizasyon Yapısı (Germany Federal Ministry Of Defence Resmi Web Sayfası, 2021)

Suudi Arabistan

Suudi Arabistan'da 2015 yılında Kral'ın değişiminden sonra Suudi Arabistan'ın geleceğini şekillendirmek için yeni öncelikler belirlenmiştir. Bu yeni öncelikler, Suudi Arabistan'ın ulusal güvenlik yapısında ve liderliğinde büyük değişikliklere, sosyal ve ekonomik alanda önemli reformlara sebebiyet vermiştir. Ancak bu durumda da Birinci Başbakan Yardımcısı, Savunma Bakanı ve Ekonomik ve Kalkınma İşleri Konseyi Başkanı-Suudi Arabistan'ın güvenliği, sivil sektörü ve ekonomik kalkınmasının sorumluluklarını tek bir kişide birleştirilmiştir. Veliht Prens'in elinde bulunduran bu kapsamdaki yetkiler içerisinde Suudi askeri planlaması, bütçeleme ve mali yönetimi ile askeri operasyonları iyileştirme gibi hususlar yer almaktadır (Cordesman, 2018, s. 2).



Şekil-10 Mevcut Silahlı Kuvvetler ve Güvenlik organizasyonlarının yapılanması (Jarzabek, 2018, ss. 159-174)

Silahlı Kuvvetlerin içerisinde bulunan Kuvvet Komutanlıkları içerisinde tedarik ve lojistik faaliyetleri yürüten birimler bulunmaktadır. Savunmaya yönelik tedarik ve lojistik faaliyetlerin yürütüldüğü farklı bir organizasyon yapısı bulunmamaktadır.

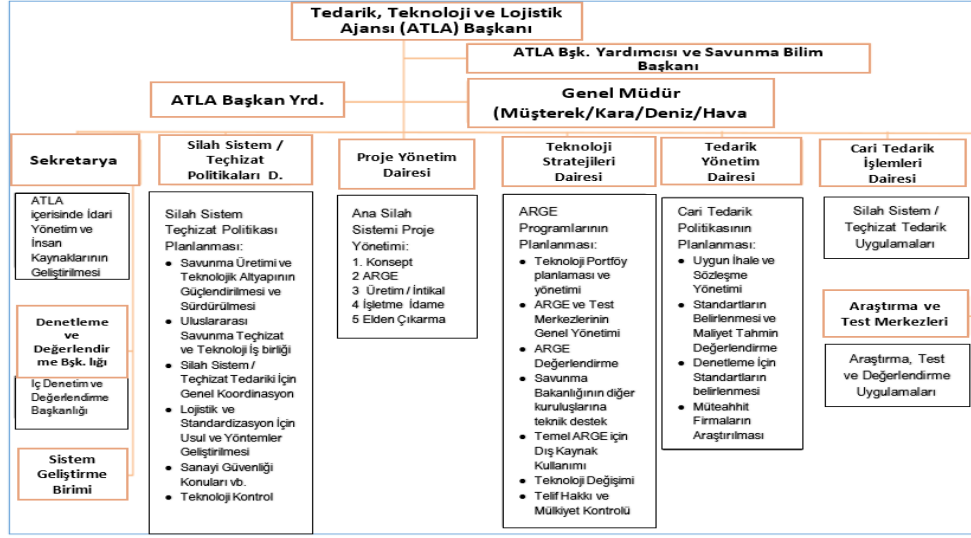
Suudi Arabistan güvenlik güçleri ABD, Birleşik Krallık, Fransa gibi ülkelerin orijinal silah sistem ve platform üretici önemli firmaları ile sistem/platform bazlı tedarik, tamir, bakım, teknik destek, yedek parça ve eğitim faaliyetlerini içeren yüklenici destekleri almaktadır. Ancak, Yemen Harekâtı sebebiyle alınan dersler kapsamında, platform bazlı anlaşmaların askeri yeteneklere etkisinin limitli kaldığı değerlendirilerek, bu bağlamda gerekli değişimlerin planlanması için çalışmalar yürütülmektedir (IISS, 2021, s. 325).

Suudi Arabistan, silah sistem tedarikleri ve lojistiği, Kuvvet Komutanlıkları ve güvenlik güçlerinin bünyesinde bulunan yapılar ile yürütüldüğü değerlendirilmektedir. Savunma silah sistem tedariki ve lojistiği için farklı bir organizasyon kurulmadığı, ana yapılar içerisinde bulunan birimler vasıtasıyla tedarik ve lojistik faaliyetlerin yürütüldüğü ve görevlerin desteklendiği değerlendirilmiştir. Ülke kaynaklarının zenginliği değerlendirildiğinde, ülkenin silah sistem ve tedariklerinin maliyet etkin yürütülmesi ve ihtiyaçların optimize edilmesine yönelik mevcut durumda bir hassasiyet duyulmamasına ve mevcut şartlarda Silahlı Kuvvetlerinin en

modern silah ve teçhizatlarla donatılıp, bu silah ve teçhizatların tedarik ve bakım, onarım, yedek parça, modernizasyon gibi ihtiyaçlarını dünyada bu kapsamda önde giden ülkelerden karşılaması sonucunu doğurmuştur. Ancak, 2000’li yıllardan itibaren yapılan çalışmalarda, bu duruma eleştirel bakıldığı gözlemlenmektedir. Ülkenin “Saudi Vision 2030” (Suudi Arabistan Vision 2030 Resmî Web Sitesi²⁰²¹) vizyonu doğrultusunda çeşitli hedefler belirlenmiş ve bu hedefler kapsamında reform çalışmaları yürütülmekte ve politikalar izlenmektedir. Vizyon 2030’da, Savunma Bakanlığı ve diğer güvenlik güçlerine yönelik olarak hedefler bulunmakta ve bu hedeflere ulaşmak için reform çalışmaları ve düzenlemeler yürütülmektedir (Patrick, 2018). Ancak, Vizyon 2030’un kamu ile paylaşılan bölümlerinde savunma sistem ve organizasyonlarına yönelik detaylı bilgi yer almamaktadır.

Japonya

Japonya ihtiyaç duyduğu savunma sistem ve ürünlerine yönelik bazı tedariklerini, ABD Savunma Bakanlığına bağlı Savunma Güvenlik İş birliği Ajansı tarafından yürütülen Yabancı Askeri Satışlar (Foreign Military Sales-FMS)’dan yapmaktadır. Tokyo’daki ABD Büyükelçiliğinde kurulan Ortak Savunma Yardım Ofisi (Mutual Defense Assistance Office-MDAO) Japonya’da bir FMS ofisi olarak kurulmuştur. İhtiyaç duyulan savunma malzeme ve ürünlere yönelik Japon Hükümeti tarafından ihtiyaç bildirimi yapılmasından sonra ihtiyaç karşılanmaktadır. Doğrudan ticari satışlar ise Japon savunma sistemleri üzerine çalışan ticari firmalar, distribütörler ve acenteler tarafından yürütülmektedir. Savunma Reformu kapsamında Ekim 2015 tarihinde Tedarik, Teknoloji ve Lojistik Ajansı (Acquisition Technology and Logistics Agency-ATLA) Savunma Bakanlığı ilgili kuruluşu olarak oluşturulmuştur. ATLA’nın kurulmasından amaçlanan, Bakanlık bünyesinde çeşitli kurum ve birimlerde yürütülen tedarik fonksiyonlarının entegre edilmesidir. Doğrudan Savunma Bakanına rapor veren ATLA, savunma teçhizat politikası ve lojistik planlaması, tedarik, savunma endüstrisi politikası, araştırma ve geliştirme politikası ve yönetimi ile buna yönelik enstitülerin yönetiminden sorumludur (Japonya Acquisition, Technology&Lojistics Agency, 2019).



Şekil-11 ATLA Organizasyon Yapısı (Acquisition, Technology & Logistics Agency, 2021)

ATLA, mevcut durumda ortalama 1800 personel ile görevlerini yerine getirmekte, bu personel sayısının 400'ü üniformalı 1400'ü sivil personelden oluşmaktadır. 4 adet Genel Müdür konumunda bulunan general rütbeli personel, müşterek silah sistemleri, kara, deniz ve hava sistemlerinin mevcudiyetinin devamının sağlanması ve geliştirilmesine ilişkin görev yapmaktadır. ATLA'nın görevleri;

- Teknolojik Üstünlük ve Operasyonel İhtiyaçlara Uygun ve Hızlı Bir Biçimde Cevap Verebilmenin Sağlanması:

ATLA; yeni ve ileri teknolojilerdeki eğilimleri ve gelişmeleri takip etmek, gelecekteki araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yönünü belirleyen teknoloji stratejisini formüle etmek, ülke içinde ve dışında çeşitli araştırma ve geliştirme organizasyonları ile iş birliği yapmak, iki taraflı kullanımı olan ileri teknolojileri uygulamak ve Ar-Ge projeleri ile teknolojik yetenekleri arttırmak ile görevlendirilmiştir.

- Savunma Teçhizatlarının Etkin ve Verimli Tedariki:

ATLA kurulmadan önce, Savunma Bakanlığı bünyesinde savunma teçhizatı tedarikine yönelik birçok birim, organizasyon ve departmanlar bulunmaktadır. Bu birimler ATLA bünyesinde birleştirilerek, efektif bir proje yönetimi sağlanıp, teçhizatların konsept safhasından başlayarak araştırma-geliştirme, üretim, operasyon, idame-işletme ve elden çıkarma safhalarının yönetimine geçilmiş ve etkin bir silah sistem ve teçhizat

tedariki teşvik edilmiştir. Proje yönetimi için yapılandırılmış sivil ve askeri personelin her bir proje takımında bulunduğu bir yapı kurulmuştur.

- Savunma Teçhizat ve Teknoloji İşbirliğinin Güçlendirilmesi:

ATLA; uluslararası güvenlik ve savunma iş birliğinin güçlendirilmesi, ürünlerin verimli ve etkili şekilde temin edilmesi, savunma üretiminin teknolojik temellerin sürdürülmesi ve güçlendirilmesi de dahil olmak üzere, Japonya'nın barışı, uluslararası iş birliği ve güvenliğine katkı perspektifinden savunma teçhizatı ve teknoloji iş birliğini teşvik edici faaliyetler yürütmektedir.

- Savunma Üretim ve Teknoloji Tesislerinin Kurulması ve Güçlendirilmesi:

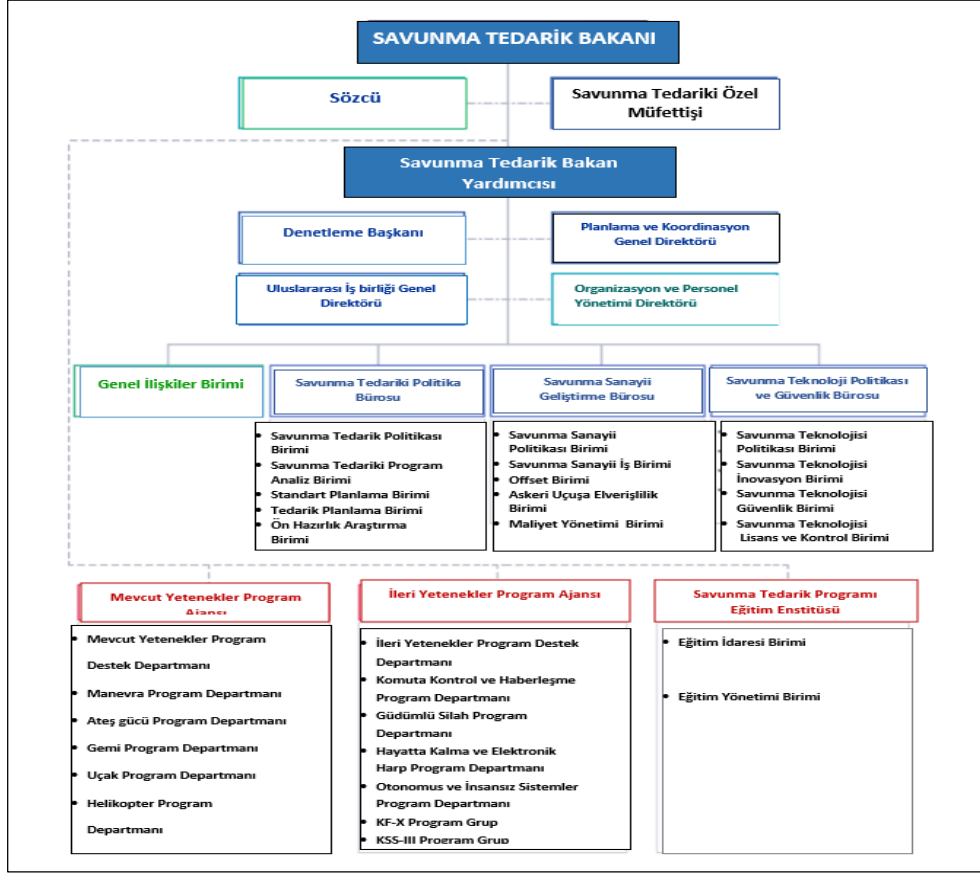
ATLA, Japonya'nın yerel teknoloji tesislerinin kabiliyetlerini devam ettirmesi ve güçlendirmesi, üretilen savunma teçhizatlarının idamesi ve işletilmesi ile mevcut savunma kabiliyetlerinin aynı performansta devamlılığını sağlayabilmeleri için önemli rol oynamaktadır.

- Maliyetlerin Azaltılmasına Yönelik Çabaların, Denetimlerin ve İncelemelerin Güçlendirilmesi

Kurumda, savunma ürünlerinin üretimine yönelik sözleşmelerde maliyetlerin azaltılmasına yönelik çeşitli destek ve yaklaşımlar üzerine çalışılmakta, savunma tedarikinde şeffaflığı ve adaleti arttırmak amacıyla çeşitli seviyelerde iç ve dış değerlendirme ve denetleme fonksiyonları kurulması hedeflenmektedir.

Kore Cumhuriyeti (Güney Kore)

Kore Cumhuriyeti'nde Savunma Bakanlığı bünyesinde Savunma Tedarik Program İdaresi-Defence Acquisition Program Administration (DAPA), en üst teknolojik seviyedeki silah sistemlerinden, askeri personelin iaşesinin sağlanmasına kadar her türlü tedarik faaliyetinin yürütüldüğü kurumdur. Kuruluşu ile savunma endüstrisinde yeni bir dönem başlatan DAPA'nın görevleri arasında; savunma faaliyetlerinin kuvvetlendirilmesi, askeri ikmal ve lojistik işlemleri ile savunma endüstrisinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bulunmaktadır. İhracatın geliştirilmesi, savunma projelerine önderlik edilerek ekonomik bir güç oluşturulması, savunma işlerinde sivil sektörü kullanarak iş yaratılıp istihdamın artırılması da görevleri arasında bulunmaktadır (Defence Acquisition Program Administration, 2020). DAPA'nın yapısı Şekil 12'de yer almaktadır.



Şekil-12 DAPA Organizasyon Yapısı (Defence Acquisition Program Administration, 2021)

DAPA'nın görevleri detaylı olarak ele alındığında (Defence Acquisition Program Administration, 2021);

- Silah Sistem Tedarikinin Optimal Olarak Sağlanması:

DAPA, en üstün teknolojik seviyede, ihtiyaç duyulan zamanda ve yerde sistemlerin kullanıcıda bulundurulması ve silah sistemlerin araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile üretilmesi, ikmal ve lojistiğinin sağlanması için plan ve politikalar üretmektedir.

- Savunma İhracatının Güçlendirilmesi:

DAPA, ihracat yapılabilecek yeni pazarlar bularak savunma ihracatını artırma yolları araştırmaktadır.

- Savunma Sanayii Firmalarının Desteklenmesi:

DAPA, küçük ve orta ölçekli firmalara, projelere katılabilmeleri için danışmanlık hizmeti sağlamakta, önemli savunma sanayii firmalarının global ölçekteki rekabet ile başa çıkabilmeleri için destek vermekte, küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların dengeli bir şekilde büyümeleri için politikalar geliştirmektedir.

- Ülkedeki Savunma Teknolojisinin Korunması:

DAPA, savunma teknolojisinin korunmasına yönelik olarak teşkilatlanmaya giderek, bu bağlamda organizasyona ihtiyaç duyduğu yapılanmayı dahil etmektedir.

- Verimli Proje Yönetiminin Yapılması:

DAPA silah sistemlerinin tedarikine yönelik tüm süreci yönetmekte; projenin planlanması, bütçenin tahsisi, proje modeli kararı, sözleşme görüşmeleri, sözleşmenin yürütülmesi ve kalite/kabul faaliyetleri ile teknik yönetim faaliyetlerini yürütmektedir.

- Silah Sistemlerinin Geliştirilmesi:

Yüksek kalitede teknoloji ürünleriyle donanımlı silah sistemlerinin geliştirilmesi işlemlerini yürütmektedir.

Ülkelerin Genel Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında incelenen ülkelerin önemli bir bölümünde, savunma tedarik ve lojistik sistemlerini yürüten organizasyonel yapılanmalarında, mevcut veya devam etmekte olan değişimlerin aşağıda yer alan nedenlerden ve motivasyonlardan bir veya birkaçı ile yapıldığı veya yapılmasının planlandığı tespit edilmiştir.

- Ömür devri yönetimi yaklaşımıyla savunma tedariki ve lojistiğinin tek bir kurum/kuruluş çatısı altında yürütülmesi,
- Ana silah sistem ve teçhizatların tedarikini yapan kurum ve kuruluşlar ile Silahlı Kuvvetlerin kullanımına verilmiş olan silah sistem ve teçhizatların yedek parça modernizasyon tedarik ve lojistik yaklaşımlarının bütünsel hale getirilmesi,
- Silahlı Kuvvetlerin operasyonel görevlerine odaklanmasının sağlanması,

- Sivil ve asker personelin birlikte çalışmasını sağlayarak karşılıklı anlayışın geliştirilmesi,
- Maliyetlerin düşürülmesi ve maliyet etkin çözümlerin geliştirilmesi,
- Ömür devri yönetiminin tek bir kurum/kuruluş tarafından yürütülmesini sağlayarak savunma tedarik ve lojistik bütçelerinin daha kontrollü halde tutulması,
- Kararların daha hızlı, etkin ve verimli olarak alınabilmesinin sağlanması,
- Savunma sistem projelerinin ve yedek parça tedariklerinin daha hızlı olarak yapılmasının sağlanması,
- Yolsuzlukların engellenmesinin sağlanması,
- Savunma sanayii firmalarının ve sektörün; teknolojik gelişmeler ve Silahlı Kuvvetlerin ihtiyaçları doğrultusunda tek bir kurum tarafından yönlendirilmesi, bilgi birikiminin ve tecrübenin tek bir kurum altında toplanmasının sağlanması,
- Ar-Ge faaliyetlerinden, üretilen savunma silah sistem ve teçhizatlarından etkin bir şekilde faydalanılmasının sağlanması,
- Savunma tedarik ve lojistik sisteminde tek bir anlayış ve dilin oluşturulması,
- Kara, deniz, hava ve bunların müşterek kullandığı sistemler arası ortak kullanılan ürünlerin tek bir yapı altında tedarikinin sağlanarak, ölçek ekonomisinden faydalanılıp maliyetlerin düşürülmesi,
- Silahlanma konularında ülkelerin diğer ülkeler ile iş birliği ve koordinasyonun sağlanması bağlamında tek bir kurum ve kuruluşun yetkili olması.

Bahse konu sebepler ve motivasyonlar ile ülkeler bugünkü savunma tedarik ve lojistik yapılanmalarına ulaşmışlardır. Ülkeler öngörülen tehdit değerlendirmeleri ve güvenlik stratejileri doğrultusunda belirtilen bu organizasyon yapılanmaları ile Silahlı Kuvvetlerini barış ve harekât ortamında desteklemektedir.

Çalışma kapsamına alınan ülkeler incelendiğinde;

Birleşik Krallık, Fransa, Almanya, Japonya, Kore Cumhuriyeti gibi ülkelerin silah sistem ve teçhizatlarına yönelik savunma tedariki yapan kurumlarının, aynı zamanda Silahlı Kuvvetlerinin envanterine giren silah sistem ve teçhizatlarının ömür devri boyunca lojistik faaliyetlerini yürüttüğü tespit edilmiştir. Bu bağlamda tedarik yapan kurum, silah sistem ve teçhizatın ömür devri boyunca idame işletmesini, bakımını, onarımını,

gerektiğinde modernizasyonunu, yedek parça stok yönetimini vb. faaliyetlerini sağlamaktadır. Bu ülkelerde, belirtilen organizasyon yapısına geçilmeden önce tedarik ve lojistik faaliyetlerin farklı organizasyonlarda yürütüldüğü veya dağınmış yapılar da farklı birimlerde tedarik faaliyetlerinin yapıldığı tespit edilmiştir.

Hindistan'da Savunma Bakanlığı merkezli bir tedarik zincirinin olduğu ancak Silahlı Kuvvetler bünyesinde de lojistik yapıların bulunduğu görülmüştür. Ülkede savunma tedarik ve lojistik faaliyetlerinin büyük bir bölümünün Savunma Bakanlığı bünyesinde bulunan fabrikalar ile yürütüldüğü görülmüştür. Çin Halk Cumhuriyeti'nin ise ana silah sistemi tedariki ile lojistik sistemi farklı organizasyonlarda yürütüldüğü, ancak ülkenin savunma tedarik zincirinin merkezileşmeye yönelik bir yapılanmaya doğru ilerlediği gözlemlenmiştir. ABD'nin ülke stratejisi doğrultusunda, dünyada ve ülkesinde konuşlu birlikleri için diğer ülkelerden farklı bir savunma tedarik ve lojistik yapılanması bulunmaktadır. Dünyada çeşitli ülkelerde ve uçak gemileri ile okyanuslarda bulunan üsleri vasıtasıyla dünyanın çok önemli bir bölümünde harekât yapma kabiliyeti bulunan ülkenin, savunma tedarik zinciri için ayırdığı bütçe diğer dünya ülkelerinin ayırdığı bütçeden fazla olup tedarik zinciri yapılanması da diğer ülkelere göre farklılık arz etmektedir. Rusya'da ise Savunma Bakanlığı ana sorumluluğu ve koordinesinde yürütülen bir yapılanma bulunmasına rağmen hem Silahlı Kuvvetler bünyesinde hem de Savunma Bakanlığı bünyesinde savunma tedarik ve lojistiğe yönelik organizasyonlar bulunmaktadır. Suudi Arabistan'da ise Kuvvet Komutanlıkları ve güvenlik birimlerinin ihtiyaç duydukları silah sistem ve teçhizatlarının tedarik faaliyetleri ile bunlara yönelik lojistik faaliyetlerinin merkezi bir yapılanma olmaksızın birbirlerinden bağımsız olarak yürüttükleri görülmüştür. Ülkede tedarik edilen silah sistem ve teçhizatları ile bunların idamesine yönelik faaliyetler ise büyük oranda ABD ve Birleşik Krallık'ta bulunan silah sistem üreticileri ile uzun dönemli yapılan sözleşmeler ile yürütüldüğü tespit edilmiştir. ABD hariç diğer ülkelerde, genel bir gözlem olarak tedarik ve lojistik sistemlerine yönelik organizasyonlarında merkezi yapılanmaya doğru yaklaşımların ve çalışmaların bulunduğu gözlemlenmiştir.

Türkiye Savunma Tedarik ve Lojistik Sistemine Yönelik Model Önerisi

Türkiye'de Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve güvenlik güçlerinin ihtiyacı olan ürünlerine yönelik savunma tedarik ve lojistik faaliyetleri farklı organizasyonlar bünyesinde yürütülmektedir. Ana silah sistem tedarikleri T.C. Cumhurbaşkanlığına doğrudan bağlı Savunma Sanayii Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Bunun yanı sıra Millî Savunma Bakanlığı

bünyesinde de ana silah sistem ve teçhizatlarına yönelik tedarik faaliyetleri yürütülebilmektedir. Savunma Sanayii Başkanlığı ile Millî Savunma Bakanlığı bünyesinde yürütülen ana silah sistem ve teçhizatlarına yönelik tedariklerde bünyesinde geliştirme faaliyetleri bulunan ana silah sistem ve teçhizatlarına yönelik tedarik faaliyetleri Savunma Sanayii Başkanlığı tarafından, bünyesinde geliştirme aşamaları bulunmayan nispeten hazır ana silah sistem ve teçhizatlarının tedarikleri ise Millî Savunma Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.

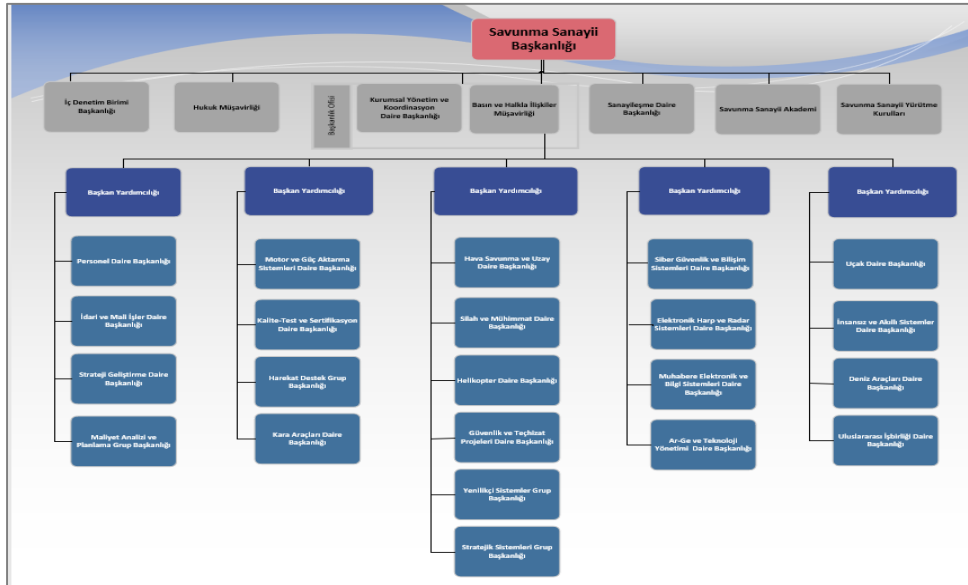
Türk Silahlı Kuvvetlerini oluşturan Genelkurmay Başkanlığı, Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Komutanlıkları ile güvenlik güçlerini oluşturan İçişleri Bakanlığı bünyesinde bulunan Jandarma Genel Komutanlığı ile Sahil Güvenlik Komutanlığı ve savunmaya yönelik görevleri kapsamında Emniyet Genel Müdürlüğü ve Milli İstihbarat Teşkilatı'nın ihtiyacı olan ana silah sistem ve teçhizatlarının tedarikleri Savunma Sanayii Başkanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı tarafından gerçekleştirilip bu sistemler Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve güvenlik güçlerinin envanterine girmesinden sonra ihtiyaç duyulan bakım, onarım, yedek parça ve ihtiyaç duyulması halinde modernizasyon faaliyetleri ile envanterden çıkarılması faaliyetleri ilgili Kuvvet Komutanlıkları ve güvenlik güçleri tarafından yürütülmektedir.

15 Temmuz 2016 tarihinden sonra Savunma Sanayii Müsteşarlığı Millî Savunma Bakanlığı'nın iki Müsteşarlığından biri iken Müsteşarlık 2017 yılında gerçekleştirilen düzenleme ile Cumhurbaşkanı'na bağlanmış, 2018 yılında ise 703 sayılı “Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır. 31 Temmuz 2016 tarihli 669 sayılı KHK ile Kuvvet Komutanlıklarına bağlı olan Askeri Fabrikalar ve Askeri Tersaneler, Millî Savunma Bakanlığı bünyesinde kurulan Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü'ne ve Tersaneler Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. Müteakiben, MSB bünyesindeki Askeri Fabrikalar, 24 Aralık 2017 tarihinde 696 sayılı KHK ile Resmi Gazetede yayımlanan “Askeri fabrikalar ve askeri tersanelerin imkân ve kabiliyetlerini kullanarak, üretim planlaması çerçevesinde genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinden, kamu iktisadi teşebbüslerinden, yabancılar dahil 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” gerekçesi ile Askeri Fabrika ve Tersane İşletme Anonim Şirketi (ASFAT A.Ş.) unvanı altında yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. Yapılanmadaki bu değişikliklerden

önce askeri fabrikalar ve tersaneler Kuvvet Komutanlıkları bünyesinde Lojistik Komutanlıkları ve Deniz Kuvvetleri envanterinde Teknik Komutanlık ve Envanter Merkez Komutanlıklarına bağlı yapılar olarak faaliyetleri yürütmekteydi. Bu yapılanmada, ana silah sistem ve teçhizatları Silahlı Kuvvetler envanterine girmesinden sonra lojistik sistemin yürütülmesinde gerekli tüm unsurlar Kuvvet Komutanlıklarının bünyesinde bulunmakta, ana silah sistem ve teçhizatların tedarikleri farklı kurumlar tarafından yapılmasına rağmen lojistik sistem bir bütün halinde Kuvvet Komutanlıkları bünyesinde bütünsel olarak yürütülmekte idi.

Askeri Fabrikalar ve Tersaneler kapsamında yapılan organizasyonel değişiklikler sonucunda lojistik sistemde de birimlerin ve kurumların bağlantıları ayrıştırılarak lojistik sistemin farklı bir bakış açısı ile yürütülmesi kararı verilmiştir. Askeri Fabrika ve Tersanelerin imkân ve kabiliyetlerinin daha etkin ve verimli olarak yürütülmesi hedefi ile yapılan düzenleme ile bu yapıların Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü ve Tersaneler Genel Müdürlüğü adları altında Millî Savunma Bakanlığına bağlanması ile farklı problemlerin yaşanabileceği değerlendirilmektedir. Daha önce Kuvvet Komutanlıkları bünyesinde bulunan Askeri Fabrika ve Tersaneler mevcut durumda çalışma sistematiklerini daha önce alışkın oldukları olduğu gibi yürütmekte ancak süreç ilerledikçe farklı kurumlarda bulunmanın getireceği lojistik sistemde problemler yaratabileceği değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda Savunma Sanayii Başkanlığı organizasyon yapısı Şekil-13’de yer almaktadır.



Şekil-13 Savunma Sanayii Başkanlığı'nın organizasyon yapısı

Millî Savunma Bakanlığı'nın savunma tedarik ve lojistik faaliyetlerine yönelik yapılanması ve birimleri aşağıda Şekil-14'te yer almaktadır.



Şekil-14 Millî Savunma Bakanlığı organizasyon yapısı

Bu yapılanmaların yanı sıra Kuvvet Komutanlıkları ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı bünyesinde Lojistik Komutanlıkları ve Teknik Başkanlık gibi lojistik unsurlar bulunmaktadır. Bu yapılar lojistik sistemin devamlılığını ve ana silah sistem ve teçhizatlarının istenilen harekât seviyesinde tutulmasını sağlamak için faaliyetlerini yerine getirmektedir. Lojistik sistemin bütünsel bir bakış açısı ile yürütülmesi kapsamında organizasyonel değişikliklerden önceki durumda ana silah sistem ve teçhizatlarının fabrika seviyesi bakım ve onarımları ile malzemelerin tamiri, üretimi gibi faaliyetler Kuvvet Komutanlıkları bünyesinde bulunan Askerî Fabrika ve Tersanelerde yürütülmekte idi, mevcut durumda Askerî Fabrika ve Tersaneler Millî Savunma Bakanlığına bağlı bir yapıda bulunması sistemin bütünsel olarak planlanması ve sistemin izlenebilmesi açısından zafiyetlere sebebiyet verebileceği öngörülmektedir.

Savunma ana silah sistemlerinin ve teçhizatlarının ömür devri bakış açısı ile yönetilmesi tüm ülkeler, NATO gibi uluslararası yapılanmalar ve savunma ekosisteminde kabul görmüş bir sistematik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İncelenen ülkelerin tecrübeleri ve savunma tedarik ve lojistik sistemlerine yönelik organizasyon yapılanmalarında ulaştıkları durumların değerlendirilmesi, Türkiye'nin mevcut yapılanması, savunma sistemlerinin ihtiyaçları ile ömür devri bakış açısı ile yönetim sistematiği dikkate alınarak; Türkiye için savunma tedarik ve lojistik sisteminin bir bütün halinde yönetilmesinin sağlanacağı bir organizasyon modeli önerilmiştir.

Organizasyon modelinde; ama silah sistem ve teçhizatlarının tedarikleri ile bunların envantere girmesinden sonra ihtiyaç duyacakları tüm lojistik faaliyetler tek bir organizasyon tarafından yürütülecektir. Organizasyon, ana silah sistem ve teçhizatları ile bunların harekâta kullanılmasını destekleyen her türlü varlık dikkate alınarak yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda, ana silah sistem ve teçhizatların tedarik faaliyetlerinin başlatılmasından elden çıkarılincaya kadar ihtiyaç duyulan tüm işlemlerin yürütüleceği Kara Sistemleri, Deniz Sistemleri, Hava Sistemleri, Müşterek Sistemler, Muhabere, Radar ve Elektronik Harp Sistemleri, Silah Mühimmat ve Füze Sistemleri, Uzay ve Uydu Sistemleri, Siber Güvenlik ve Bilgi Sistemleri Genel Müdürlükleri organizasyon yapısında konumlandırılmıştır. Önerilen organizasyona Askeri Fabrikaların ve Tersanelerin bağlanması öngörülmüş ve sistemlerin ihtiyacı olan ve kabiliyetleri dahilinde bulunan üretim ve her türlü tersine lojistik faaliyetlerinin bu yapılarda yürütülmesi planlanmıştır. cde bulunan tezgâh parkurları ve bu kapsamdaki kabiliyetlerinin envanterinin çıkartılması planlanarak, üretim ve bakım planlamaları doğrultusunda ihtiyaç duyulması halinde fabrikalar ve tersaneler arasında geçişkenlik ve işbirliği yapılması öngörülmüştür. Organizasyon yapısında Askeri Fabrikaların ve Tersaneler Genel Müdürlüğü olarak konumlandırılan yapı, tüm fabrika ve tersanelerinin iş planlarını yaparak optimum işgücü ve iş planlaması yapabilmesi, âtil ve/veya kapasite fazlası tezgâh ve atölyelerin durumu göz önünde bulundurularak iş planlamaları fabrikalar ve tersaneler arası kaydırmalar ile yapabilecektir. Kuvvet Komutanlıkları ve Askeri Fabrikaların ve Tersaneler bünyesinde bulunan tüm depoların organizasyona Depolama ve Dağıtım Hizmetleri Genel Müdürlüğü adı altında bağlanması öngörülmüştür. İlaveten, Depolama ve Dağıtım Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Atıl Malzeme Depo(lar)ı oluşturulmuştur. Tedarik edilen malzemelerin depolanması ve ihtiyaç olması depolardan malzemelerin çıkartılıp dağıtıma hazır hale getirilmesini bahse konu Genel Müdürlük tarafından sağlanacaktır. Âtil malzeme depolarında ise gerek malzemelerin özelliği dikkate alınarak gerekse belirlenen süreler kapsamında âtil olarak değerlendirilen malzemeler depolanacaktır. Bu malzemeler, önerilen organizasyon modelinde şirket olarak konumlandırılan yapı tarafından satış, hibe gibi çeşitli yöntemler ile elden çıkartılmasına

yönelik faaliyetler yürütülecektir. Kuvvet Komutanlıkları bünyesinde bulunan ulaştırma birlikleri de önerilen organizasyona Ulaştırma Genel Müdürlüğü adı altında bağlanarak tüm Türkiye sathına ürün ve malzemelerin ulaştırılması planlanmıştır. Model kapsamında önerilen organizasyonun ihtiyaç duyması halinde sivil sektörün lojistik imkân ve kabiliyetlerini kullanabilmesine imkân veren bir esnekliğe sahip olabilecektir. Önerilen organizasyona Endüstri İlişkileri Genel Müdürlüğü olarak konumlandırılan Genel Müdürlük, savunma sanayii ekosistemine yön verecek ve sektörde bulunan firmaların Türkiye'nin savunma sanayii hedefleri doğrultusunda geliştirilmesinde ve yönlendirilmesinde görev alacaktır. İlaveten Genel Müdürlük, ürünlerin kodlandırma faaliyetlerini yürütecektir. Tedariki planlanan ana silah sistem ve tedariklerinin ömür devri maliyetlerinin hesaplanabilmesi için Fiyat ve Maliyet Analiz Genel Müdürlüğü konuşlandırılarak alternatifler arasından en maliyet etkin ve çözümün bulunmasına imkân tanınmış olacak ve devletin tedarik edilecek ana silah sistem ve teçhizatları için yıllara sâri olarak tahsis edeceği kaynak için planlama yapılabilecektir. Tedarik edilen ürünlerin muayenesi ve kabul faaliyetleri ile ihtiyaç duyulması halinde sertifikasyon faaliyetlerinin yürütüleceği Muayene Kalite Kontrol ve Sertifikasyon Genel Müdürlüğü organizasyon yapısında yerini almıştır. Bahse konu Genel Müdürlük, Türkiye'nin Askeri Fabrikalar ve depolarının bulunduğu çeşitli şehirlerinde bulunan personeli ile görev yapacaktır.

Ayrıca önerilen organizasyon modelinde, savunma sistemleri ve projeleri kapsamında ihtiyaç duyulan Ar-Ge faaliyetleri ile Türkiye'de savunma sanayiine yönelik üniversitelerde, savunma sanayii firmalarında, bazı bakanlıklarda, teknokentler bünyesinde bulunan çeşitli firmalarda yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarının sistematik bir şekilde tutulduğu, Ar-Ge faaliyetlerinin yönlendirildiği Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü modelde yer almaktadır.

Önerilen organizasyon modelinde Uluslararası İlişkiler ve İhracat Genel Müdürlüğü yapılandırılarak organizasyonun uluslararası ilişkilerinin ve Türkiye'de geliştirilen sistemlerin dünyada tanıtılmasının ve bu sayede ihracatın geliştirilmesinin sağlanması planlanmaktadır.

Planlama Program ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü önerilen organizasyonun, planlama, programlama ve koordinasyonuna yönelik tüm faaliyetlerini yürütmek ve bunlar izlemek ve ölçmek, Genel Müdürlükler arası koordinasyon faaliyetlerini yürütmek, ihtiyaç duyulan mevzuata yönelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak, Silahlı Kuvvetler ve Güvenlik Güçlerinden gelen ana silah sistem ve ihtiyaçlarının analiz ve koordinasyonunu yürütmek, stratejik planlama faaliyetleri ile Silahlı

Kuvvetler, Güvenlik Güçleri ve Bakanlıklar arası kurumsal ilişkiler ile yurtiçi ve yurtdışı irtibat ofislerinin koordinasyonundan sorumludur.

Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik sisteminin yeniden yapılandırılması kapsamında önerilen model, "Savunma Tedarik Lojistik ve Araştırma Geliştirme İdaresi adı altında; Silahlı Kuvvetler ve güvenlik güçlerinin ihtiyaçlarının istenilen zaman, yer, miktar ve kalitede karşılanması amacıyla yürütülen faaliyetleri ve bu kapsamda oluşturulmuş süreçleri bütünsel bir bakış açısı ile ele almaktadır.

Modelin Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik sistemine getireceği çözüm önerileri;

- Savunma tedarik ve lojistik sisteminin tek bir çatı altında yürütülmesi ve yönetilmesi,
- Savunma AR-GE sisteminin tek bir yapı altında yürütülmesi ve yönetilmesi,
- Savunma tedarik ve lojistik sisteminin tek bir dili konuşabilmesinin sağlanması,
- Operasyonel unsurların ve birimlerin görevlerine odaklanması,
- Savunma tedarikinde maliyet etkinlik ve verimliliğinin sağlanması
- Savunma sistemlerinin ömür devri yönetimi yaklaşımı ile yönetilmesi
- Âtıl malzemelerin değerlendirilmesi ve devlete ek kaynak sağlanması,
- Askeri fabrikalar ve tersanelerinin imkân ve kabiliyetlerinin tek bir çatı altında toplanması,
- Askeri fabrikalar ve tersanelerinin âtıl imkân ve kabiliyetlerinin pazarlanarak devlete ek kaynak sağlanması,
- Savunma sistemlerinin tedarikinin yurtiçindeki firmalara yaygınlaştırılması ve yerlilik oranlarının artırılması,
- Asker ve sivil personelin birlikte çalıştığı bir ortam yaratılması,
- Mevzuatın birleştirilerek farklı uygulamaların önüne geçilmesi,
- Güçlü bir ERP sistemi ile faaliyetlerin yürütülmesi ve sistemin Silahlı Kuvvetler, yerli yükleniciler ile bağlantılı olması,
- Kurulan yapının kendi kendini denetleyen ve dışarıdan yapılan denetimlere açık bir yapı olması,

- Tedariklerde yaklaşık ömür devri maliyeti hesaplanması ve ömür devri boyunca maliyetlerin takip edilebilmesi,
- Ulusal Silahlanma Direktörleri Konferansı (CNAD) temsilciliğinin yürütülmesi

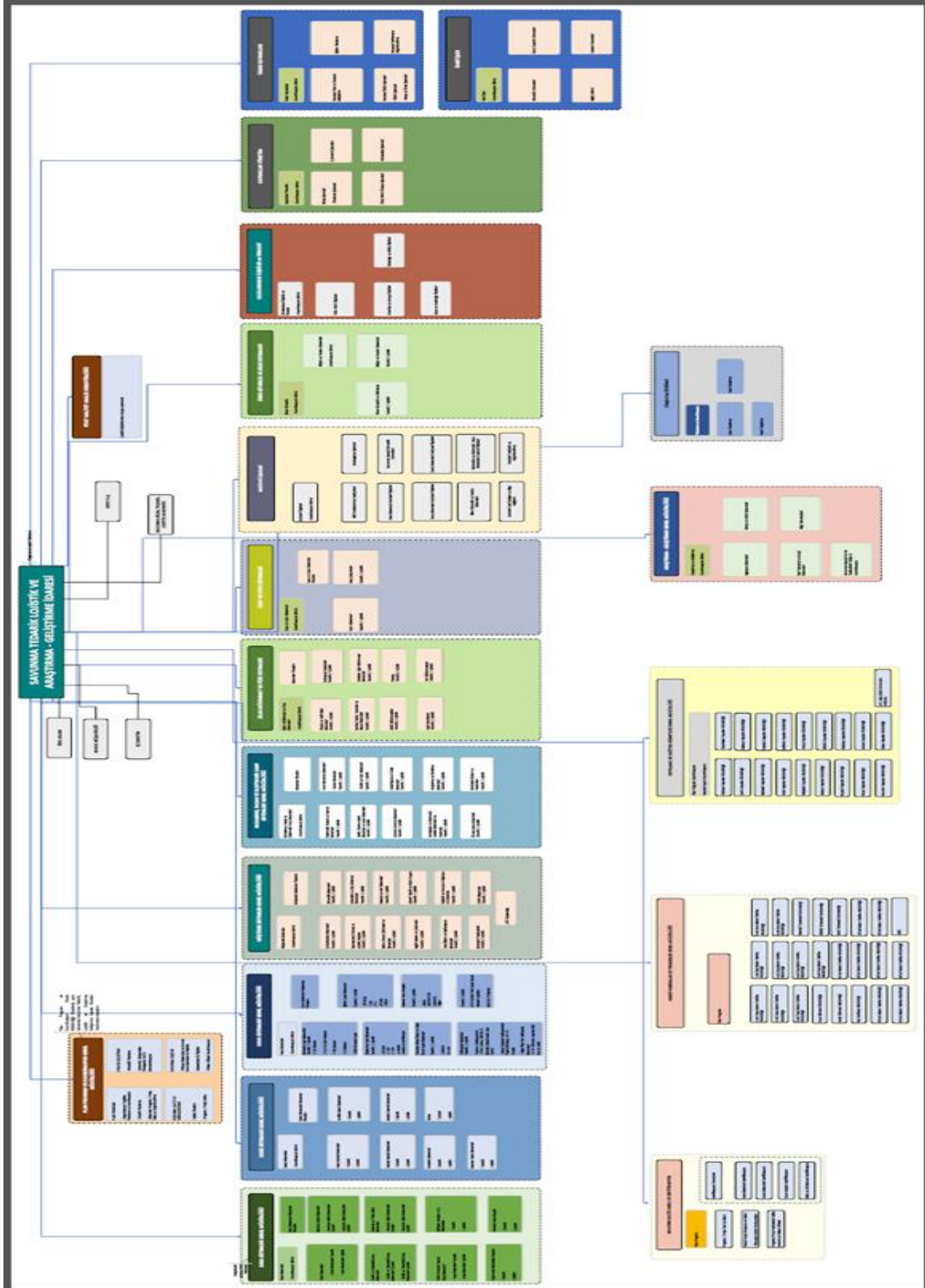
şeklinde ifade edilebilmektedir.

Model kapsamında önerilen organizasyon, Silahlı Kuvvetler ve güvenlik güçlerinin ihtiyacının oluşmasından itibaren savunma ana silah sistem ve teçhizatlarının geliştirilme aşamasından elden çıkarılincaya kadar tüm ömür devri boyunca tedarik ve lojistik faaliyetlerinin yönetildiği bir yapı olacaktır. Bu organizasyon yapısı sayesinde Silahlı Kuvvetlerin kendi operasyonel faaliyetlerine odaklanmasına imkân sağlanarak, Silahlı Kuvvetlerin kullandığı tüm ana silah sistem ve teçhizatlarının tedariki ve bunların lojistik faaliyetler ile elden çıkarılincaya kadar desteklenmesi sağlanacaktır.

Organizasyonun çok güçlü bir kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemi altyapısı ile faaliyetlerinin yönetilmesi gerekmektedir. ERP sisteminin altyapısı Türkiye'nin Silahlı Kuvvetlerinin bulunduğu her bir birime kadar ulaşabilmeli ve yedek parça ihtiyaçları her birlikten talep olarak girilebilmelidir. Yedek parça Türkiye'nin herhangi bir deposunda bulunması durumunda girilen ihtiyaca karşılık depodan gönderim bildirimini çıkmasını müteakip ihtiyacı olan birliğe malzemenin gönderimi sağlanacaktır.

Organizasyonun irtibat personeli ve temsilcileri Türkiye'nin birliklerinde ve Askeri Fabrika ve Tersanelerinde ayrıca savunma sistemlerinin tedarik ve yedek parça ihtiyaçlarının karşılanabildiği çeşitli ülkelerde bulunacaklardır. Bu sayede paydaşlar ile tam zamanlı bir koordinasyon ve iletişim sağlanmış olacaktır (Çelik, 2022).

Model kapsamındaki organizasyon yapısı Şekil-15'te yer almaktadır.



Şekil-15 Önerilen Organizasyon Modeli (Çelik, 2022)

SONUÇ

Çalışma kapsamına alınan ve dünyada savunma bütçesine en çok kaynak ayıran ilk on ülke olan; ABD, Çin Halk Cumhuriyeti, Hindistan, Rusya, Birleşik Krallık, Suudi Arabistan, Almanya, Fransa, Japonya, Kore Cumhuriyeti'nin; Silahlı Kuvvetlerini ülke içerisinde ve bazı ülkeler için dünyanın çeşitli bölgelerinde destekleyebilmelerini ve harbe hazır bulunuşluklarını istenilen seviyede tutabilmeleri amacıyla, savunma tedariki ve lojistiği kapsamında görev alan organizasyonların kuruluş yapıları ve tedarik zinciri yapılanmaları incelenmiştir. Ülkeler savunma tedarik zinciri teşkilatlanmalarına, Silahlı Kuvvetlerin barış ve harekât ortamında desteklenebilirliği önceliğinin yanı sıra maliyet etkinlik, sivil-asker birlikte çalışılabilirlik, ülkenin savunma endüstrisinin güçlendirilmesi gibi motivasyonlarla yıllar içerisinde mevcut yapılarına ulaştığı görülmüştür.

Ülkelerin incelenmesi kapsamında yapılan çalışmada, Birleşik Krallık, Fransa, Almanya, Japonya ve Kore Cumhuriyeti'nde savunma tedarik zincirinin, tedarik ve lojistik faaliyetlerinin tam bir merkezi yapı altında yürütüldüğü tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada, örneğin Birleşik Krallık, Fransa, Kore Cumhuriyeti gibi ülkeler farklı yapılanmaları deneyerek elde ettikleri tecrübeler doğrultusunda mevcut yapılarına ulaştıkları ve bu yapılara geçiş sürecinde söz konusu ülkelerde çeşitli direnç noktaları ile karşılaşıldığı görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri'nin savunma tedarik ve lojistik yapılanmasının diğer ülkelerden farklılaştığı görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri'nin savunma tedarik ve lojistik yapılanmasının, dünyanın çeşitli bölgelerinde bulunan birlikleri göz önünde bulundurularak oluşturulduğu kapsamlı organizasyonlar ile sağlandığı görülmüştür. Ülke değişen ihtiyaçlarına göre savunma tedarik ve lojistik organizasyon yapısında değişikliklere gidebilmektedir. Hindistan'ın Savunma Bakanlığı merkezli bir tedarik zincirinin olduğu ancak Silahlı Kuvvetler bünyesinde de lojistik yapıların bulunduğu görülmüştür. Çin Halk Cumhuriyeti'nin ise ana silah sistemi tedariki ile lojistik sistemi farklı organizasyonlarda yürütüldüğü, ancak ülkenin savunma tedarik zincirinin merkezleşmeye yönelik bir yapılanmaya doğru ilerlediği gözlemlenmiştir. Rusya'da ise Savunma Bakanlığı tarafından yürütülen bir yapılanma bulunmasına rağmen hem Silahlı Kuvvetlerde hem de Savunma Bakanlığı bünyesinde organizasyonlar ile savunma tedarik zincirinin yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Suudi Arabistan'da ise Kuvvet Komutanlıkları ve güvenlik birimlerinin ihtiyaç duydukları silah sistem ve teçhizatlarının tedarik faaliyetlerini, birbirlerinden bağımsız olarak merkezi bir yapılanma olmaksızın yürüttükleri görülmüştür.

15 Temmuz 2016 tarihinde yaşanan elim kalkışma sonucunda Türkiye'nin savunma tedarik ve lojistik yapılanmasında değişikliklere gidilmiştir. Yapılan organizasyon değişikliklerinin sebeplerine yönelik detaylı açıklamalar ve çalışmalar açık kaynaklara yansımamakla birlikte bahse konu organizasyonel yapılanma değişiklikleri, ana silah sistem tedarik faaliyetleri ile lojistik faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumların, yapılan değişiklikler ve düzenlemeler sonrasında oluşan durumları dikkate alındığında, incelenen ülkelerde genel bir eğilim olan tedarik ve lojistik faaliyetlerin bütünsel yürütülmesi yaklaşımı ile örtüşmediği ve dolayısıyla bu doğrultuda olmadığı değerlendirilmektedir.

Yukarıda ifade edilen hususlar ve incelenen ülkeler doğrultusunda, Türkiye'nin savunmaya yönelik tedarik ve lojistik kurum ve kuruluşlarının yapılanmasının; incelenen ülke örnekleri, incelenen ülkelerin tecrübeleri, ülkemizin savunma stratejisi, bu strateji doğrultusunda tedarik ve lojistik faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik planlama, mevcut olan savunma tedarik kurum ve kuruluşlarının organizasyon yapıları ile personel durumu, ülkemizin savunma sistem ve teçhizatlarına yönelik tedarik ve lojistik maliyetleri, savunma sanayii ekosisteminin durumu, savunma tedarik zincirindeki mevcut duplikasyonlar gibi sebeplerle, tedarik ve lojistik faaliyetlerin ömür devri yönetimi uygulamaları ve konsepti doğrultusunda, tek bir organizasyon altında yürütülmesini sağlayan bir yapıya geçirilmesi yönünde bir model önerisinde bulunulmuştur. Önerilen model, savunma ana silah sistem ve teçhizatlarının ihtiyacının oluşmasını müteakip tedarik faaliyetlerinin yürütülmesinden başlanarak elden çıkarılıncaya kadar tüm ömür devri boyunca istenilen harekât seviyesinde tutulabilmesini teminen gerekli tüm faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan ve sivil-asker personelin birlikte çalışacağı bir yapı olacaktır.

Önerilen organizasyon modeli harekâta yönelik her türlü tedarik ve lojistik faaliyetlerini sistemlerin ömür devri boyunca yürütecektir. Harekâta yönelik organizasyonlar ve birlikler ise sadece harekâta odaklı faaliyetlerini yürüteceklerdir. Organizasyon, ana silah sistem ve teçhizatları tedariki ve bu sistemlere yönelik her türlü yedek parça tedariki, bakım, onarım, ihtiyaç olması halinde modernizasyon faaliyetleri gerçekleştirecektir. Bahse konu faaliyetleri, organizasyonda sistem bazlı olarak yapılandırılan birimler vasıtasıyla yürütecektir. Sistem bazlı yapılan birimlerin yanı sıra fonksiyon bazlı olarak da birimler konuşlandırılmıştır. Model kapsamında önerilen organizasyon, tüm savunma tedarik ve lojistik sistemini yönetmesi, savunma sanayiinin geliştirilmesi ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin koordinesi ve tüm belirtilen faaliyetlerde Türkiye'nin savunma sanayii

stratejisi doğrultusunda ihtiyaç duyulan yönlendirme faaliyetlerini yürütmesi planlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Acquisition, Technology & Logistics Agency, About ATLA Organizations, Erişim adresi: <https://www.mod.go.jp/atla/en/soshiki.html> , (Erişim Tarihi: 11.05.2021)
- Assistant Secretary of Navy for Research, Development & Acquisition, ASN(RDA) Overall Structure, Erişim adresi: <https://www.secnav.navy.mil/rda/Pages/ASNRDAOrgChart.aspx>, (Erişim Tarihi: 14.04.2021)
- Auger M, (2020). Defence Procurement Organization Worldwide: Global Comparision, Library of Parliament, Canada, Background Paper, Publication No.2019-52-E, s:10, Erişim adresi: <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2019-52-e.pdf> , (Erişim Tarihi: 06.12.2020)
- Bundeswehr Resmi Internet Sayfası, Federal Office of Bundeswehr Equipment, Information Technology and In-Service Support (BAAINBw), Erişim adresi: https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/Z/OPA/wehrtechnik-flyer-BAAINBw.pdf?__blob=publicationFile, (Erişim Tarihi: 30.09.2018)
- Behera L K, 2016, A French Solution to India's Defence Acquisition Problem, Institutue for Defence Studies&Analysis, IDSA-Special Feature, s:3 Erişim adresi: https://idsa.in/system/files/comments/_sf_french-india-defence-acquisition_lkbehera.pdf , (Erişim Tarihi: 06.06.2017)
- Cordesman A, (2018), "Military Spending: The Other Side of Saudi Security" CSIS Center for Strategic International Strategies, s.2, Erişim adresi: <https://www.csis.org/analysis/military-spending-other-side-saudi-security>, (Erişim Tarihi: 29.10.2021)
- [Çelik, V. \(2022\). Savunma sanayiinde sürdürülebilir ve bütünsel bir tedarik zinciri yönetimi için model önerisi. \(Yayımlanmamış doktora tezi\). Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.](#)
- Çin Savunma Bakanlığı Web Sitesi, Equipment Development Department, 2023, Erişim adresi: http://eng.chinamil.com.cn/cmc/node_86708.htm, (Erişim Tarihi: 01.05.2023)
<http://eng.mod.gov.cn/xb/CMCDEPARTMENTS/index.html>
- Defence Acquisition Program Administration Resmi Internet Sayfası, Organizasyon, Erişim adresi: http://www.dapa.go.kr/dapa_en/sub.do?menuId=414 , (Erişim Tarihi: 05.05.2021)

- Defence Acquisition Program Administration (DAPA) Resmi Internet Sitesi Sayfası, DAPA's activities, Erişim adresi: http://www.dapa.go.kr/dapa_en/sub.do?menuId=412, (Erişim Tarihi:11.11.2021)
- Defence Acquisition Program Administration Resmi Internet Sayfası, Organizasyon, Erişim adresi: http://www.dapa.go.kr/dapa_en/sub.do?menuId=414, (Erişim Tarihi: 05.05.2021)
- Defence Logistics Agency (DLA), DLA Quick Facts, Erişim adresi: <https://www.dla.mil/AtaGlance/>, (Erişim Tarihi: 04.12.2020)
- Defence Contract Management Agency (DCMA), About the Agency, Erişim adresi: <https://www.dcma.mil/About-Us/>, (Erişim Tarihi: 04.12.2020)
- Direction générale de l'armement (DGA). (2022), *L'organigramme de la DGA*, Web: <https://www.defense.gouv.fr/dga/nous-connaître/organisation>, Erişim Tarihi: 20.06.2022
- Gökbaş S, (2009), *Çok Kutuplu Yeni Dünya Düzeninde "Güvenlik" Algısı*, Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi, Erişim adresi: http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/1113/cok_kutuplu_yeni_dunya_duzeninde_%E2%80%98_guvenlik_algisi, (Erişim Tarihi: 7 Mart 2018)
- India Department of Defence Production, Mandatory Disclosures Department Of Defence Production Erişim adresi: <https://www.ddpmod.gov.in/sites/default/files/pdfupload/Department%20of%20Defence%20Production.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.05.2021)
- Germany Federal Ministry Of Defence Resmi Web Sayfası, (2021), Organizational charts of BAAINBw, Erişim adresi: <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/2334496/7791c696ff64ece633f014bd51131819/organigramm-baainbw-en-data.pdf>, (Erişim Tarihi:05.05.2021)
- Japonya Acquisition, Technology&Lojistics Agency Resmi Internet Sayfası, (2019) Missions of ATLA, Erişim adresi: www.mod.go.jp/atla/en/soubichou_gaiypu.html, (Erişim Tarihi:04 Şubat 2019)
- Jarżabek J, (2018), *"All The Money Can Buy. The Saudi Arabian Armed Forces"* *Polish-Journal-of-International-Studie, Vol:2 (159-174)* Erişim adresi: <https://ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/2018/01/jaroslav-jarzabek.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.10.2021)
- India Ministry of Defence, Departments, Departments, Erişim adresi: <https://www.mod.gov.in/about--ministry>, (Erişim Tarihi: 04.12.2020)

- India Defence Research and Development Organization, About DRDO, Erişim adresi: <https://www.drdo.gov.in/about-drdo>, (Erişim Tarihi: 04.12.2020)
- India Department of Defence, Wings in DOD, <https://www.mod.gov.in/dod/js-and-amair>, Erişim adresi: <https://www.mod.gov.in/dod/wingsindod/js-and-am-land-systems>, <https://www.mod.gov.in/dod/acquisition-maritime-and-systems>, (Erişim Tarihi: 04.12.2020)
- McCauley K, (2018), “Modernization of PLA Logistics:Joint Logistic Support Force”, (6), Erişim adresi: https://www.uscc.gov/sites/default/files/McCauley_Written%20Testimony.pdf, (Erişim Tarihi: 01.11.2021)
- Ministry Of Defence UK, (2015) “ How Defence Works” 2015, Version 4.2, s:40, Erişim adresi: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/484941/20151208HowDefenceWorksV4_2.pdf
- Ministère des Armées, Présentation de la direction générale de l'armement, Erişim adresi: <https://www.defense.gouv.fr/english/dga/la-dga2/missions/presentation-de-la-direction-generale-de-l-armement>, (Erişim Tarihi:06.12.2020)
- Mahalingam V, 2016, “China: PLA’s Restructured Central Military Commission (CMC) Takes Shape” Center for Land Warfare Studies, Erişim adresi: <http://www.claws.in/1507/china-plas-restructured-central-military-commission-cmc-takes-shape-v-mahalingam.html>, (Erişim Tarihi: 20.03 2020)
- National Audit Office (NAO) (2015), A Short Guide to the Ministry of Defence July 2015, s:15 Erişim adresi: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/08/A-Short-Guide-to-the-Ministry-of-Defence1.pdf> , (Erişim Tarihi: 6.6.2017)
- Patrick N, (2018), “*Saudi Defense and Security Reform*” Carnegie Endowment for International Peace, Erişim adresi: <https://carnegieendowment.org/sada/76487> , (Erişim Tarihi: 29.10.2021)
- Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition & Sustainment (USD A&S), (2020). Mission, Erişim adresi: <https://www.acq.osd.mil/> , (Erişim Tarihi: 04.12.2020)
- Rand Corporation, 2019, The Future of the Russian Military Russia’s Ground Combat Capabilities and Implications for U.S.-Russia Competition, s:26

Erişim adresi: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR3000/RR3099/RAND_RR3099z1.appendixes.pdf, (Erişim Tarihi: 15.04.2020)

Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı (Rusya Savunma Bakanlığı), 2021, Rusya Savunma Bakanlığı'nın yapısı, Erişim adresi: <https://structure.mil.ru/structure/structuremorf.htm>, (Erişim Tarihi: 04 Nisan 2021)

Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı (Rusya Savunma Bakanlığı) Yapısı, 2021, Rusya Federasyonu Silahlı Kuvvetleri Ana Silahlanma Müdürlüğü, Erişim adresi: https://structure.mil.ru/structure/ministry_of_defence/details.htm?id=9717@egOrganization, (Erişim Tarihi: 04 Nisan 2021)

Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı (Rusya Savunma Bakanlığı) Yapısı, 2021, Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı Fikri Mülkiyet, Askeri-Teknik İşbirliği ve Silah ve Askeri Teçhizat Tedarik Uzmanlığı Dairesi, Erişim adresi: https://structure.mil.ru/structure/ministry_of_defence/details.htm?id=9723@egOrganization, (Erişim Tarihi: 04 Nisan 2021)

Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı (Rusya Savunma Bakanlığı) Yapısı, 2021, Rusya Federasyonu Silahlı Kuvvetlerinin Lojistik Karargâhı, Erişim adresi: https://structure.mil.ru/structure/ministry_of_defence/details.htm?id=9740@egOrganization, (Erişim Tarihi: 04 Nisan 2021)

Saunders Phillip C., Wuthnow Joel, “China’s Goldwater-Nichols? Assessing PLA Organizational Reforms” Joint Force Quarterly 82, 3rd Quarter 2016, ss:68-75, Erişim adresi: http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-82/jfq-82_68-75_Saunders-Wuthnow.pdf, (Erişim Tarihi: 02.10.2020)

Stockholm International Peace Research Institute-SIPRI, (2022). “SIPRI Military Expenditure Database”, Erişim adresi: <https://sipri.org/databases/milex>, (Erişim Tarihi: 20.11.2022)

Wezeman Pieter D., Kuimova, A, Wezeman S., (2022), “Trends In International Arms Transfers, 2021, Stockholm International Peace Research Institute-SIPRI, SIPRI Fact Sheet, Erişim adresi: https://www.sipri.org/sites/default/files/2022-03/fs_2203_at_2021.pdf, (Erişim Tarihi: 20.11.2022)

Suudi Arabistan Vision 2030 Resmî Web Sitesi, Erişim adresi: <https://www.vision2030.gov.sa/>, (Erişim Tarihi: 29.10.2021)

The International Institute for Strategic Studies (IISS), “The Military Balance, The Annual Assessment of Global Military Capabilities and Defence Economics 2021”, Volume 121, 2021 - Issue 1 (325), Erişim adresi: <https://hostnezt>.

com/cssfiles/currentaffairs/[The%20Military%20Balance%202021.pdf](#),
(Erişim Tarihi: 29.10.2021)

The U.S. Commercial Service, Japan: Defense Procurement, s:5, Erişim adresi:
<https://www.export.gov/apex/article2?id=Japan-Defense-Procurement>,
(Erişim Tarihi: 12.11.2021)

United States Department Of Defence, Agency Financial Report Fiscal Year 2020,
s:16, Erişim adresi: [https://comptroller.defense.gov/Portals/45/](https://comptroller.defense.gov/Portals/45/Documents/afr/fy2020/DoD_FY20_Agency_Financial_Report.pdf)
[Documents/afr/fy2020/DoD_FY20_Agency_Financial_Report.pdf](https://comptroller.defense.gov/Portals/45/Documents/afr/fy2020/DoD_FY20_Agency_Financial_Report.pdf) ,
(Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2021)

USA DOD Assistant Secretary of Navy for Research, Development & Acquisition,
ASN (RDA) Overall Structure, Erişim adresi: <https://www.secnav.navy.mil/rda/Pages/ASNRDAOrgChart.aspx>, (Erişim Tarihi:
14.04.2021)

USA Office of the Secretary of Defence, Military and Security Developments
Involving the People's Republic of China 2020 Annual Report to
Congress, s:66, Erişim adresi: [https://media.defense.gov/](https://media.defense.gov/2020/Sep/01/2002488689/-1/-1/1/2020-DOD-CHINA-MILITARY-POWER-REPORT-FINAL.PDF)
[2020/Sep/01/2002488689/-1/-1/1/2020-DOD-CHINA-MILITARY-
POWER-REPORT-FINAL.PDF](https://media.defense.gov/2020/Sep/01/2002488689/-1/-1/1/2020-DOD-CHINA-MILITARY-POWER-REPORT-FINAL.PDF) , (Erişim Tarihi: 24.05.2020)

USA DOD Army Materiel Command (AMC), Mission, Erişim adresi:
<https://www.amc.army.mil/>, (Erişim Tarihi: 14 Nisan 2021)

USA DOD Secretary of the Air Force for Acquisition, Technology & Logistics
(SAF/AQ), SAF/AQ Mission, Erişim adresi: <https://ww3.safaq.hq.af.mil/>,
(Erişim Tarihi : 14 Nisan 2021)

UK Parliament Speakers Notes, (1999). U.K. Reforms Defense
Procurement; Replaces Procurement Executive With New Agency *UK
Parliament*, 1999, Erişim adresi: [http://www.defense-
aerospace.com/articles-view/release/3/229/-u.k.-reforms-defense-
procurement-%3B-replaces-procurement-executive-with-new-agency.html](http://www.defense-aerospace.com/articles-view/release/3/229/-u.k.-reforms-defense-procurement-%3B-replaces-procurement-executive-with-new-agency.html),
(Erişim Tarihi 15 Eylül 2019)

UK Government Resmi Internet Sayfası, 2020, What Defence Equipment and
Support does, Erişim adresi: [https://www.gov.uk/government/
organisations/defence-equipment-and-support](https://www.gov.uk/government/organisations/defence-equipment-and-support), (Erişim Tarihi: 08.03.2020)

UK Ministry of Defence, (2014). Appraisal Report- Records Appraisal Report 1
Agust 2014 Ministry of Defence and Armed Forces 1963–2014, Erişim
adresini: [http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/](http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-) [information-](#)

[management/ministry-defence-appraisal-report.pdf](#), (Erişim Tarihi: 25 Eylül 2019)

USA DOD Acquisition and Sustainment Office of the Under Secretary, OUSD A&S Organizations, Erişim adresi: <https://www.acq.osd.mil/resources/acq/docs/AS-org-chart.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.12.2020)

USA Department of Defence (2020). Agency Financial Report Fiscal Year 2020, United States Department of Defense Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller), *DOD*, Washington, 1-368.

USA Department of Defence (2020). Military and Security Developments Involving the People's Republic Of China 2020 Annual Report the Congress, Office of Secretary Of Defence, Erişim adresi: <https://china.usc.edu/sites/default/files/article/attachments/2020-DOD-CHINA-MILITARY-POWER-REPORT-FINAL.PDF> , (Erişim Tarihi: 01.05.2023)

EXTENDED SUMMARY

Comparative Evaluation of Organizational Structures in The Defense Supply Chain of Countries and Organizational Model Proposal for Türkiye

Introduction

Supply chain management of the government organizations, departments, and public bodies that work for defense procurement and logistics-related issues should be structured in accordance with the strategies of the states which vary from country to country with the blending of the states' intrinsic structures. Problems that will emerge in the execution of the supply chain implementations within the government organizations in defence procurement and logistics not only result in increasing costs but also may end up with significant weaknesses in the security of the country.

States allocate significant shares for their defense budgets. Therefore, effective and efficient use of defense budgets is of great importance for the states.

In addition to effective and efficient use of defense budgets, states can change their organizational structures, especially in defense procurement and logistics area, which will ensure to meet the defence equipment requirements at the desired time, place, and quality in line with their strategic goals and the threats within the scope of the changing world order.

The procurement and logistics costs of the weapon systems, maintenance, and modernization activities which are required to keep defence weapon systems at the desired operational level, along with the costs of spare parts and consumables constitute an important part of the defence budgets.

Procurement and logistics structures which are tasked with ensuring the superiority and continuity of the operational capability of the Armed Forces and security forces are the organizations to which a significant part of the defense budgets are allocated.

In addition to these operations, the usage of defence budget in a cost-effective, economical, and efficient way has paramount importance to carry out the specified activities at the desired level without interruption and to manage the resources efficiently.

In this context, effective management of these structures, duplication-free activities, and decisions considering total life cycle costs

are deemed to be the important factors. These issues need to be carefully evaluated and taken into account in the formation of organizational structures.

Considering the shares which are allocated for defence budgets of the states to supply and carry out the maintenance of defense systems and equipment, it is considered important to examine the structures of the organizations which use these budgets.

This comparative study examines the organizational structuring of the government institutions of 10 countries with the highest defense spending in the world, which spend defence budget and are responsible for defense supply chain management to meet the Armed Forces' requirements on time, in the desired quality, quantity, at the advanced technological level and projected cost in peace and wartime. Afterward, the structure of Turkey's current defense supply and logistics system was examined, and a new organizational model was proposed by revealing the problem areas.

Defense Supply and Logistics Organizations of Countries

In this study, the United States, China, India, Russia, the United Kingdom, Saudi Arabia, Germany, France, Japan, and the Republic of Korea are examined, which are the 10 countries with the highest defense budgets among the world countries according to 2021 SIPRI data. State organizations that are involved in the defense supply chain countries are analyzed in terms of their duties, functions, and development processes.

Evaluation, Comment, Proposed Organisation Model for Türkiye

In line with the research, a classification is made regarding the necessary changes that could be made in the structuring of the state organizations involved in the defence supply chain of the countries examined and the motivations for these changes and transformations.

To summarize the detailed classification made in this study, countries are oriented towards a structuring in line with the life cycle management approach, adopting the centralized management approach for the supply and logistics activities to be carried out holistically under a single institution and organization structure, ensuring that the Armed Forces focus on their operational tasks, defense budgets are under more control. It has been observed that issues such as fast decision-making processes, cost efficiency in procurement activities carried out with a holistic approach in

the procurement and logistics processes, and an effective process approach in organizations are taken into consideration.

In this direction, a new organizational model has been proposed for Turkey that will carry out all activities from the procurement decision for the main weapon systems and equipment to their disposal. The organization will carry out all the necessary activities from planning to supply, maintenance, repair, and storage activities with the help of enterprise resource planning software, which has a strong infrastructure. The defense supply and logistics system will be executed with a holistic approach by this organization.

Conclusion

As a result of the disastrous uprising on 15 July 2016, changes were made in Turkey's defence procurement and logistics structuring. Although detailed explanations and studies on the reasons for the organizational changes were not reflected in open sources, considering the changes in the organizational structure, the main weapon system procurement activities, and the situation of the institutions where the logistics activities are carried out after the changes and regulations, it is seen that the supply and logistics activities, which are a general trend in the countries examined, are integrated. It is evaluated that it does not coincide with the implementation approach and therefore it is not in this direction.

In the light of above-mentioned issues and the countries examined, it is deemed necessary to examine the supply and logistics activities of Turkey's defense procurement and logistics institutions and organizations in a way to allow them to gather under a single organization in line with the life cycle management practices and concept taking into account the experiences of the countries examined in this study, Turkey's defense strategy, procurement and logistics activities in line with this strategy, the organizational structures and personnel status of the existing defense procurement institutions and organizations, the procurement and logistics costs of our defense systems and equipment. In this context, the organizational model for the defence supply chain has been proposed for Türkiye. The proposed model will be a structure that will carry out all necessary activities and civil-military personnel will work together to ensure that the defense main weapon systems and equipment are kept at the desired operational level throughout the entire life cycle, starting from the execution of the procurement activities after the need arises.

The proposed organizational model will carry out all kinds of operational procurement and logistics activities throughout the life cycle of the systems. Operational organizations and units will only carry out their operations-oriented activities. The organization will carry out the main weapon systems and equipment supply and all kinds of spare parts for these systems, maintenance, repair, and, if necessary, modernization activities. The above-mentioned activities will be carried out through units structured on a system-based basis in the organization. In addition to system-based units, function-based units have also been deployed. The organization proposed within the scope of the model is planned to manage the entire defence supply and logistics system, coordinate the development of the defence industry and research and development activities, and carry out the guidance activities needed in line with Turkey's defence industry strategy in all specified activities.