

# Lojistik Hizmetlerin Özelleştirilmesi Kapsamında Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Dış Kaynak Kullanımı ve Özel Askerî Şirketler

Using Outsourcing in Turkish Armed Forces  
and Private Military Companies  
in the Context of Privatization of Logistic Services

M. Cem OĞULTÜRK\*

## Öz

*Özel askerî şirketler, faaliyetlerini sözleşmeler çerçevesinde yürüten kuruluşlardır. Türk Silahlı Kuvvetleri son yıllarda dış kaynak kullanarak çeşitli hizmetleri tedarik etmekte, ancak Türk Silahlı Kuvvetleri ile Özel Askerî Şirketler arasında imzalanmış bir sözleşme henüz bulunmamaktadır. Uluslararası yazında gelişmiş ülke ordularının Özel Askerî Şirketler ile yaptığı ortaklıklara ilişkin pek çok araştırma yer almaktadır. Yerli yazında ise Türk Silahlı Kuvvetleri'nin özel askerî şirketlerden faydalanması gerektiğine dair araştırmalar var olmakla birlikte, sadece bunun nasıl gerçekleştirileceğine dair kısıtlı bilgilere yer verilmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi adına hazırlanan bu çalışmada, Özel Askerî Şirketleri siyasi, hukuki, ekonomik ve etik açıdan incelemek ve Türk Silahlı Kuvvetleri ile ortak çalışma alanlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, lojistik hizmetlerin özelleştirilmesinde özel askerî şirketler ile imzalanacak sözleşme alanlarının belirlenmesi, mevzuatta yapılacak değişiklikler ve*

---

\* Dr., İkmal Maliye Okul ve Eğitim Merkezi Komutanlığı,  
e-posta: cogulturk@gmail.com.

*Türkiye’de özel askerî şirketlerin kurulmasına yönelik gelişmelerin en önemli faktörler olduğunu göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Özel Askerî Şirket, Türk Silahlı Kuvvetleri, Dış kaynak, Lojistik, Özelleştirme.*

### **Abstract**

*Private Military Companies are organizations carrying out their activities within the framework of the contracts. In recent years, Turkish Armed Forces has purchased various services using outsourcing, however, there is no signed contract with Private Military Companies. In international literature, there are many researches on partnership between developed states’ armies and private military companies. In domestic literature, there are many researches stating that Turkish Armed Forces should benefit from Private Military Companies, but those have limited information how this can be done. In order to fill this gap, this study is intended to examine Private Military Companies in terms of political, legal, economic and ethical aspects and to identify areas of collaboration with the Turkish Armed Forces. The findings implicates that the determination of the area to be signed contract with Private Military Companies, revisions in legislation and the developments on the establishment of private military companies in Turkey are the most important factors to affect the privatization of logistics services.*

**Keywords:** *Private Military Company, Turkish Armed Forces, Outsourcing, Logistics, Privatization.*

### **1. Giriş**

Küreselleşme olgusu, son yirmi yılda ekonomi ve teknoloji alanında yaşanan değişimlere paralel olarak, siyasi ve ulusal güvenlik bakımından, devletin yapısı ve işleyişi yani egemenlik kavramı

konusunda da dikkate değer bir değişim yaratmıştır.<sup>1</sup> Kamu sektörünün etkin ve verimli çalışmadığı düşüncesinden hareket edilerek, bu kurumların özel sektöre devredilmesiyle devletin piyasa mekanizmasına olan müdahalelerinin en alt düzeye indirilmesine çalışılmıştır. Bunun sonucunda eğitim, sağlık ve savunma gibi devletin aktif rol üstlendiği alanlar devletin tekelinden çıkarılmıştır.<sup>2</sup>

Bu kapsamda, ulus-devlet yapısı içerisinde tanımlanan “güvenlik” kavramının sorgulanmasına sebep olmuştur. Yüksek askerî teknoloji ve nükleer silahlara ulaşımın kolaylaşması, terörist faaliyetlerin farklılaşması, etnik kimlik çatışmalarının artması, insan ticareti, yasadışı göç, uyuşturucu ticareti, kara para aklama ve bulaşıcı hastalıklar gibi yeni tehditlerin yaygınlaşması güvenlik kavramının yeniden inşa edilmesine yol açmıştır.<sup>3</sup>

Güvenlik kavramının karmaşık hâle gelişi ve kaynakların sınırlılığı, uzmanlık konularının artışı ve uzman eksikliğini ortaya çıkarmış ve verimlilik her alanda önem kazanmıştır. Verimlilik, güvenlik ihtiyaçları ve savunma planlamasını sadece devlete ait bir konu olmaktan çıkarmış; askerî yeteneklere dayalı sistemler yanında sivil unsurlardan ve yeteneklerden yararlanılmasını zorunlu kılmıştır.<sup>4</sup> Ancak, bu zorunluluk savunma harcamaları sınırlandırılırken güvenlik kapasitesinin artırılması ikilemini yaratmış; güvenlik fonksiyon ve görevleri için temel teşkil etmeyen hususlarda dış kaynak kullanımı çözüm olarak düşünülmüştür.<sup>5</sup> Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin 2003 yılında Irak'ı işgali ve daha sonra Afganistan harekâtında özel

<sup>1</sup> Julian Ku and John Yoo, “Globalization and Sovereignty”, 31 Berkeley J. Int'l Law. 210 (2013). <http://scholarship.law.berkeley.edu/bjil/vol31/iss1/6> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

<sup>2</sup> Manuel Castells, “Global Governance and Global Politics”, *PS: Political Science and Politics*, Vol. 38, No. 1, Jan., 2005, pp. 9-16.

<sup>3</sup> Burak Tangör ve Haldun Yalçınkaya, “Güvenlik Yönetişimi Çerçevesinde Özel Askerî Şirketler”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 7, Sayı 25 (Bahar 2010), s. 130-1.

<sup>4</sup> Lindsey Cameron, Vincent Chetail, *Privatizing War: Private Military and Security Companies Under Public International Law*, Cambridge University Press, 2013.

<sup>5</sup> Peter W. Singer, *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry*, Updated Edition, Cornell University Press, 2011, p. 53.

askerî şirketlerin varlıkları ve faaliyetleri zaman zaman tartışma konusu olsa da oldukça önemli bir yer tutmaktadır.<sup>6</sup>

Türk Silahlı Kuvvetleri de Soğuk Savaş'ın ardından karşılaşılan yeni tehditlere karşı teşkilatlanma ve modernizasyon çalışmalarına önem vermiş; bu kapsamda lojistik sistemini yeniden düzenlemiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri savunma sanayinin güçlenmesi maksadıyla özel sektör ile işbirliğini artırırken, son yıllarda kamu ihale mevzuatında yapılan değişikliklerinde etkisiyle dış kaynaktan hizmet alımı düşüncesi önem kazanmaya başlamıştır.

İlgili yazın incelendiğinde, uluslararası ve ulusal hukuk düzenlemeleri veya sözleşmelerinin içerisinde “Özel Askerî Şirket” terimine rastlanılmamaktadır. Buna karşın, özel askerî şirketler hakkında çok sayıda tanım mevcut olmasına rağmen, üzerinde anlaşılmış bir tanım da bulunmamaktadır. Özel askerî şirketlerin kendilerini daha çok güvenlik ya da danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar olarak tanımlaması ve kendilerini denetimden uzak tutma çabaları, araştırmacıların özel askerî şirketlere karşı tereddütte yaklaşmasına neden olmaktadır.<sup>7</sup> Yerli yazın içerisinde ise Türk Silahlı Kuvvetleri'nin özel askerî şirketlerden yararlanılmasına yönelik tavsiyeler verildiği, ancak bunun nasıl gerçekleştirileceğine dair yeterince inceleme ve araştırma olmadığı görülmektedir.<sup>8</sup> Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusunda

170

Security  
Strategies

Year: 11

Issue: 22

<sup>6</sup> Haldun Yalçınkaya, “Özel Askerî Şirketlerin Oluşumu ve Savaşların Özelleşmesi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61-3, s. 261.

<sup>7</sup> Bkz. Thomas Jäger, Gerhard Kümmel, *Private Military and Security Companies. Chances, Problems, Pitfalls and Prospects*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007, Wesbaden; David Isenberg, “Private Military Contractors and U.S. Grand Strategy”, *International Peace Research Institute PRIO Report*, 1/2009, Oslo; Filiz Çulha Zabcı, “Yeni Savaşların Gizli Yüzü: Özel Askerî Şirketler”, *Mülkiye*, Cilt XXVIII, No 243, Haziran 2004, www.bagimsizsosyalbilimciler.org./Yazilar\_HSB (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015); Ahmet Hamdi Topal, “Uluslararası Hukuk Açısından Özel Askerî Şirketler ve Şirket Çalışanlarının Statüsü”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 60 (4) 2011; Jonathan Michael Feldman, “From Warfare State to Shadow State”, *Duke University Press, Social Text* 91, Vol. 25, No. 2, Summer 2007.

<sup>8</sup> Bkz. Burak Tangör ve Haldun Yalçınkaya, “Güvenlik Yönetişimi Çerçevesinde Özel

yapılan bir incelemede ise hizmet kalitesine yönelik beklentilerin karşılanma oranlarının düşük olduğu, ancak Türkiye'de hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte kalitenin beklentiler doğrultusunda gelişeceği öne sürülmüştür.<sup>9</sup>

Sunulan çerçeve içerisinde bu çalışmanın amacı; Özel Askerî Şirketleri siyasi, hukuki, ekonomik ve etik açıdan incelemek ve Türk Silahlı Kuvvetleri ile ortak çalışma alanlarını belirlemektir. Bu kapsamda; çalışmanın temel sorunsalı, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin hangi alanlarda dış kaynak kullanımı gerçekleştirmesi gerektiği ve özel askerî şirketlerin Türk Silahlı Kuvvetleri'nin lojistik hizmet ihtiyaçlarının kesintisiz nasıl karşılanabileceğinin tespit edilmesidir. Daha önce yapılan çalışmalara ilave olarak, Türkiye'de özel askerî şirketlere dikkat çekmek konusunda bir farkındalık yaratılabilecek olması da araştırmayı önemli kılmaktadır.

## 2. Özel Askerî Şirket Kavramı ve Gelişimi

Özel askerî birliklerin ortaya çıkışı en az savaşın kendisi kadar eskidir. Antik Çin, Yunan ve Roma orduları çok sayıda paralı askerlerden teşkil edilmiştir. Fransız Devrimi'ne kadar olan süreçte devletlerin maliyet etkin olması nedeniyle güvenliklerini daha çok daimi ordu yerine paralı askerler kiralarak sağlamayı tercih ettikleri

---

Askerî Şirketler”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 7, Sayı 25 (Bahar 2010); Haldun Yalçinkaya, “Özel Askerî Şirketlerin Oluşumu ve Savaşların Özelleşmesi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*; Sait Yazıcı, “21nci Yüzyılda Güvenlik Alanının Yeni Sivil Aktörleri: Özel Askerî Şirketler ve Kontratçı Firmalar”, [http://usam.aydin.edu.tr/OZELASKERISIRKETLER\(4b4f\).pdf](http://usam.aydin.edu.tr/OZELASKERISIRKETLER(4b4f).pdf) (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015); Ahmet Fuat Yayın, *Savunma Sanayiinde Küreselleşme Biçimleri: Özel Askerî Şirketler* İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006; Erman Güngör, *Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynak Sisteminin Uygulanabilirliği*, Sütçü İmam Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2007

<sup>9</sup> Şerafettin Sevim, Ali Akdemir, Kemal Vatansver, “*Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y. 2008, C. 13, S. 1 s. 1-27.

görülmektedir.<sup>10</sup> Ulus devlet sisteminin yaygınlaşmasıyla birlikte, millet ve milliyet kavramları bir ülke için savaşma fikrini ticari çıkarların önüne çıkarmıştır. Bu dönemde yaşanan savaşlar uzun süreli, bütün dünyayı kapsayan ve çok fazla sayıda insanın hayatını kaybetmesine yol açan bir hal almıştır. Soğuk Savaş döneminde ise iki ayrı kutupta yer alan devletlerin stratejik çıkarlarının bulunduğu bölgelerde karşılıklı çatışma yerine paralı askerler veya bir başka deyişle lejyonerler kullanarak birbirlerine üstünlük sağlamaya çalıştıkları görülmüştür.<sup>11</sup> Paralı askerler veya lejyonerler bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Soğuk Savaş sonrasında Batılı ülkeler, askerî alanda yeni bir yapılanmaya giderek ordularını küçültmeye ve askerî hizmetleri özelleştirmeye başlamış; oluşan siyasi, askerî, ekonomik ve ideolojik şartların etkisiyle savunma endüstrisi yeniden şekillenmiştir.<sup>12</sup> Artan belirsizlik ortamı, düşük yoğunluklu çatışmalar ve terörist faaliyetlerin dünya genelinde artış göstermesi, bundan etkilenen devletlerin savunma harcamalarına ciddi bir yük getirmiştir. Komünizmin yıkılması ve piyasa ekonomisinin dünya genelinde etkisini artırmasıyla devletin ekonomik faaliyetlerini azaltması ve öncelikle sağlık, temizlik, eğitim, ulaşım ve altyapı hizmetleri gibi alanlarda karşımıza çıkan özelleştirme uygulamaları giderek hız kazanmıştır. Ancak ülke güvenliği konusu özelleştirme uygulamalarının dışında tutulmuş ve geleneksel düşünceden vazgeçilmeyerek özel sektöre kısıtlı bir alanda genellikle mal tedarikçisi görevi verilmiştir. Ancak ticari kuruluş niteliğine sahip özel şirketlerin askerî alanda hizmet sunmaya başlamalarının önü açılmıştır.<sup>13</sup>

Yukarıda da belirtildiği gibi, özel askerî şirketlerin kullanımı

---

<sup>10</sup> David Shearer, "Outsourcing War", *Foreign Policy*, Fall 1998; <http://foreignpolicy.com/1998/09/15/outsourcing-war/> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<sup>11</sup> Agm.

<sup>12</sup> Deborah Avant, "The Outsourced War "Is Here to Stay"", *Bloomberg Business*, 20 Mayıs 2004; <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2004-05-20/the-outsourced-war-is-here-to-stay> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

<sup>13</sup> Ahmet Hamdi Topal, "Uluslararası Hukuk Açısından Özel Askerî Şirketler ve Şirket Çalışanlarının Statüsü", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 60 (4) 2011, s. 965.

yeni bir olgu olmamakla birlikte, 1990'lı yılların başından itibaren Amerikan ordusunun asker sayısında büyük oranda indirimle gidilmesiyle daha çok gündeme gelmeye başlamıştır. Peter W. Singer, özel askerî şirketleri “askerî operasyonlar, stratejik planlama, istihbarat, risk değerlendirmesi, harekât desteği, eğitim ve teknik beceriler gibi askerî kabiliyetlerin kazanılması hususunda uzmanlaşan tüzel kişiler/hizmetler sunan şirketler olarak” tanımlanmaktadır.<sup>14</sup>

Peter W. Singer, bu farklılıkları dikkate alarak özel askerî şirketleri temel yeteneklerine göre sınıflandırmıştır. Singer, savaş alanlarındaki temel yetenekleri savaşmak, danışmanlık ve eğitim hizmeti vermek ile lojistik ve hizmet desteği sağlamak şeklinde üçe ayırmıştır. Özel askerî şirketler de bu temel yetenekleri gerçekleştirme kapasitesine göre sınıflandırılmaktadır. Temel yeteneği savaşmak olan şirketler, “Askerî Şirketler”; temel yeteneği danışmanlık ve eğitim hizmeti vermek olanlar “Askerî Danışmanlık Şirketleri” ve temel yeteneği lojistik ve hizmet desteği sağlamak olanlar ise “Askerî Destek Şirketleri” olarak adlandırılmaktadır. Özel askerî sektörü oluşturan tüm bu şirketlere genel olarak ise “Özel Askerî Şirketler” denilmektedir.<sup>15</sup>

Özel askerî şirketler faaliyet gösterdikleri alanlar itibariyle farklılıklar göstermektedir. En önemli fark, özel askerî şirketlerin faaliyetlerini kazandıkları ihale ve neticesinde idare ile yaptıkları sözleşmeye uyarak icra etmesidir. Müşterileri ile sözleşme yoluyla ilişki kurarlar ve uluslararası piyasa dâhilinde birbirleriyle rekabet ederler. Yasalar gereği, kendi ülkelerine en azından kayıtlı olmaları gerekir ve yabancılarla sözleşme yapmak için alınacak lisanslar yoluyla kendi devletlerine karşı yükümlülükleri bulunmaktadır. Güvenlik ve savunma alanında profesyonel hizmet sunan bu şirketlerin; stratejik planlama, askerî eğitim, silah sistemlerinin ikmal ve bakımı dâhil teknik yardım, istihbarat, lojistik, taktik harekâtın icrası ve

<sup>14</sup> *Atlantic Monthly*, “Private Military Contractors”, Vol. 294 Issue 2, September 2004, s. 39.

<sup>15</sup> Peter W. Singer, *Kiralık Ordular Özel Askerî Şirketler*, Çev. Gözde Aral ve İsmail Yaman, Timaş Yayınları, İstanbul, 2009, s. 24.

muharebe desteği sağladığı görülmektedir.<sup>16</sup>

Modern siyasal düşünce, iç ve dış güvenliği, devletin sağladığı bir hizmet olarak ele alır. Tanımı gereği, egemen devlet meşru şiddet kullanma tekeline sahiptir ve yurttaşlarının güvenliğini sağlayacak bir sistem oluşturmakla yükümlüdür.<sup>17</sup> İşte özel askerî şirketlerin ortaya çıkışları, yaygınlaşmaları ve büyümeleri, küreselleşme ve neo-liberal ekonomik modelin sanki bir dayatması olarak devletin kamu işlevlerini özelleştirme eğiliminin bir parçasını oluşturmaktadır. Ulusal savunma şirketlerinin özelleştirilmesi ve özel askerî şirketlerin çoğalması, uluslararası ve çok-uluslu ortaklıkların artmasına yol açmıştır. Bu ortaklıklar artık ulusal sınırları aşan bir coğrafyada faaliyette bulunmaktadır.

Ancak, özel askerî şirketler sadece devletlerle çalışmamaktadır. Sunmuş olduğu hizmetler Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı (AGİT), Avrupa Birliği (AB), Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) ve Birleşmiş Milletler (BM) gibi uluslararası kurumlar yanında çok uluslu şirketler ve sivil toplum örgütleri tarafından da talep edilmektedir. Özel askerî şirketlerin dünya genelinde en önemli müşterisi, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmakla beraber İngiltere de sıralamanın ön safalarında yer almaktadır. Bunun yanında, özel askerî şirketler, zayıf devletlerin özellikle iç güvenlik sorunlarını çözmek için başvurduğu adreslerden birisidir.<sup>18</sup>

Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle, gelişmiş devletler ordularını küçültmeye, askerî harcamalarını azaltmaya ve ordu personelini emekliliğe ayırmaya yönelmiştir. Dünya genelinde 1993 ve 2003 yılları arasında asker sayısı yaklaşık dokuz milyon azalmıştır. Birçok emekli asker, mesleklerini ve uzmanlıklarını özel askerî şirketlerde değerlendirmeye başlamış; bu kadar fazla sayıdaki nitelikli askerî elemanın iş arzı oluşturması ise özel askerî şirketlerin doğmasını ve

<sup>16</sup> Peter W. Singer, *Corporate Warriors*, p. 186.

<sup>17</sup> David. A. Baldwin, *The Concept of Security*, Review of International Studies, 1997, 23, pp. 5-6.

<sup>18</sup> Burak Tangör ve Haldun Yalçınkaya, s. 132.



gelişmesini sağlamıştır.<sup>19</sup>

Bununla birlikte, artan silah ve teçhizat stoku piyasaya açılarak özel askerî firmaların gereksinim duyduğu işgücü ve teçhizat için gerekli koşulları oluşturmuştur. Savunma ve güvenlik alanının piyasa ekonomisi kurallarına göre işlemesi gerektiği, devletin küçülmesinin bir ayağının da özel askerî şirketler vasıtasıyla gerçekleştirilmesi düşüncesi uygulama alanı bulmuştur. 11 Eylül saldırısı özel askerî şirketler için de bir dönüm noktası olmuştur. Birleşmiş Milletler'in güç kaybettiği ve uluslararası hukukun önemini yitirdiği bir dönemde, hukuksal boşluklarla dolu bir ortamda ve tamamen “kâr” amacı ile çalışan özel askerî şirketler geniş bir hareket alanı bulmuşlardır.<sup>20</sup>

Gelişen teknolojinin de etkisiyle savaşların yapısı değişmiş, uzmanlara olan ihtiyaç artış göstermiştir. Bilgiye olan ihtiyacın artması, sivil katılıma daha fazla gereksinim duyulmasına yol açmıştır. Günümüzde teknoloji, askerî sahada giderek daha fazla yer almakta; bir anlamda silahlı kuvvetler teknolojiyle bağımlı hâle gelmektedir. Dolayısıyla hem gelişmiş ülkeler, hem de gelişmekte olan ülkeler, teknoloji ürünü silâhların ve askerî donanımların kullanımı gibi özel ihtisas gerektiren hizmetlerin sağlanması hususunda özel askerî şirketlerle çalışma yoluna gitmeyi tercih etmektedir.

Özel askerî şirketler, genellikle enerji ve savunma sanayindeki büyük şirketlerin yan kuruluşu olarak ortaya çıkmış ve ülke ordularının giremediği ya da girmesinin sınırlandırıldığı bölgelerde faaliyet göstermiştir. Düşük yoğunluklu çatışmada isyancı grupların hafif silâhlara erişimini kolaylaştırmış ve bu grupların güçlenmesini sağlamıştır. Sahip oldukları ileri teknoloji imkânları, yetişmiş personel gücü, üstün taktik kabiliyetleri, özel askerî şirketleri tercih edilir hâle getirmiştir.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Burak Tangör ve Haldun Yalçınkaya, s. 135.

<sup>20</sup> Christopher Kinsey, “Private Security Firms and Corporate Social Responsibility”, Andrew Alexandra, Deane-Peter Baker, Marina Caparini (Eds.), *Private Military and Security Companies: Ethics, Policies and Civil-Military Relations*, Routledge, New York, 2008, p. 70.

<sup>21</sup> Ahmet Hamdi Topal, s. 966-7.

Uluslararası hukukta, özel askerî şirketlerle ilgili herhangi bir düzenleme bulunmaması, diğer bir deyişle tam bir “hukuki boşluk” olması ise, özel askerî şirketlerin faaliyetlerini daha rahat yürütmesini sağlamaktadır.<sup>22</sup> Bu konu ile ilgili büyük devletlerin, kendi çıkarları gereği, adım atmaktan kaçındığı görülmektedir.

### 3. Dış Kaynak Kullanımı ve Özel Askerî Şirketler

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte rekabet artmış; artan rekabet işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içerisinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamıştır.<sup>23</sup> Son 20 yılda popüler hâle gelen ve günümüzde her alanda uygulanmaya başlanan “dış kaynak kullanımı”, işletmelerin sadece en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ve diğer işleri o konuda uzman olan işletmelere devretmeleri anlamına gelmektedir. Dış kaynak kullanımı önceleri sadece yemek, güvenlik, temizlik gibi rutin faaliyetleri kapsarken; şimdilerde işletmeler sahip oldukları temel yetenek hariç tüm faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir.<sup>24</sup>

Dış kaynak kullanımı aynı zamanda dünya çapında tedarikçilere daha kolay ulaşmayı sağlayan liberal ticareti de kolaylaştırmıştır. Bu çerçevede, devletlerin daha önce bir tekel olarak yürüttüğü faaliyetleri özel sektöre devretmesiyle birlikte hantal yapısından kurtulduğu ve verimlilik sorunlarının ortadan kalktığı kabul edilmektedir. Hatta günümüzde çatışma bölgelerindeki çeşitli faaliyetler ihtiyaç olarak tanımlanmakta ve ihale sonucunda sözleşme ile özel sektöre devredilebildiği görülmektedir.<sup>25</sup>

176

Security  
Strategies

Year: 11

Issue: 22

<sup>22</sup> Filiz Çulha Zabcı, “Yeni Savaşların Gizli Yüzü: Özel Askerî Şirketler”, *Mülkiye*, Cilt XXVIII, No 243, Haziran 2004, [www.bagimsizsosyalbilimciler.org./Yazilar\\_HSB](http://www.bagimsizsosyalbilimciler.org./Yazilar_HSB).

<sup>23</sup> George Ritzer, *The Blackwell Companion to Globalization*, Blackwell Publishing, Michigan University, 2007, p. 187.

<sup>24</sup> Durmuş Acar, Burcu Aslantaş Ateş, “Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y. 2011, C. 16, S. 3, s. 9-27.

<sup>25</sup> Neil J. Harris, *Contractors and the Cost of War: Research into Economic and Cost-Effectiveness Arguments*, MBA Professional Report, Naval Postgraduate School,

1980'lerden itibaren neo-liberal ekonomik akımdan etkilenen sektörlerden biri de savunma ve güvenlik sektörleri olmuştur. Özel askerî şirketler silahlı kuvvetlerin ihtiyaç duyduğu lojistik hizmetler, eğitim, planlama ve altyapı hizmetlerini sunmaya başlamıştır. Askerî üslerin ve tesislerin bakımı, araçların bakımı, giyim ve teçhizatın temini ve depolanması, askerî lojmanların idaresi ve kantinlerin işletilmesi gibi işler ana yüklenici sistemine dayanarak özel sektöre devredilmiştir.<sup>26</sup> Çöl Fırtınası Harekâtı, Irak ve Afganistan Savaşları, lojistik desteğin dış kaynak kullanımı ile yürütüldüğü en yeni örneklerdir. Bu harekât ve savaşlarda, yükleniciler savaş alanında Amerikan Ordusuna muharebe hizmet desteğinin en önemli parçalarından biri olmuştur. Askerî alanda uygulanan lojistik fonksiyonların çoğunun ticari hayatta da yürütülmesi, bu fonksiyonların dış kaynak kullanımına en yakın adaylar olmasını sağlamaktadır.

Amerikan Ordusu böylesine büyük harekâtları gerçekleştirebilmek maksadıyla lojistik yapısında önemli dönüşüm gerçekleştirmiştir. Ancak böylesine bir dönüşüm sadece Amerikan Ordusunun kurumsal yapısını değiştirmekle kalmamış; Amerikan Ordusu ile çalışan firmaları da dönüşüme tabi tutmuştur. Böylesine bir dönüşüm, yeni bir düşünce ve iş anlayışının ordu lojistik sistemine dâhil edilmesini zorunlu kılmıştır. Bunun için, lojistik fonksiyonların dış kaynak kullanımı ile temini, dünya çapındaki tedarikçilerle ortaklık, direkt satıcı teminatı ve elektronik ticaretin kullanımı düşüncesi öne çıkmıştır.<sup>27</sup>

Gelişen teknoloji ve silah sistemleri, silahlı kuvvetlerin barış durumundan savaş durumuna çok hızlı geçiş yapabilecek esnek ve

---

Monterrey, December 2006, s.7-22.

<sup>26</sup> Matthias Witt, "How Logistics can Create and Support Public Security", Michael Eßig, Michael Hülsmann, Eva-Maria Kern, Stephan Klein-Schmeink (Eds.), *Supply Chain Safety Management: Security and Robustness in Logistics*, Springer Science & Business Media, New York, 2012, s. 204.

<sup>27</sup> Yusuf Alabarda & Rafal Lisowiec, "*The Private Military Firms—Historical Evolution and Industry Analysis*", MBA Professional Report, Naval Postgraduate School, Monterrey, 2007, s. 22-3.

çevik bir alt yapıya gerek duymasına neden olmaktadır. Bu esnek ve çevik altyapının kurulmasında en önemli destekçiler, rekabetçi dış kaynak kullanımı ve büyük firmalar olmuştur. Amerikan Ordusunun Lojistiği Sivilleştirme Programı (*Logistic Civil Augmentation Program -LOGCAP*) muharebe alanında gerekli desteği özel şirketlerle yapmış olduğu sözleşmelerle gerçekleştirmiş ve bu destek Kara Kuvvetlerinin çok önemli bir parçası hâline gelmiştir. Böylece kuvvetlerin ani isteklerinin dış kaynak kullanımı ile temini esnek ve etkili bir yöntem olmasının yanında; büyük ve ciddi firmalarla ortak çalışma yapmaya da imkân sağlamıştır. Seçilmiş önemli yüklenici firmalar, kuvvetli bir lojistik desteği, barışta ve muharebe ortamında, Amerikan Ordusuna sağlamıştır.<sup>28</sup> Ancak maliyetlerin yüksek oluşu ve bu şirketleri kontrol edecek yeni mekanizma ve teşkilatların oluşturulması önemli sorunlar olarak göze çarpmaktadır.

Sistemin kurumsal altyapısı kurulurken hangi şartlara sahip olunması gerektiği önem arz etmektedir. Bu maksatla; liberal ekonomi politikası uygulayan ülkelerde özellikle savunma ve güvenlik sektöründe özgün ve ileri teknolojiyi üretebilmek, üretilen ürünün olabildiğince rekabet koşulları altında en uygun fiyatla tedarik edilebilmesine olanak verecek bir kurumsal altyapı oluşturmak maksadıyla ana yüklenici sistemi kurulmuştur.<sup>29</sup>

Dünyanın gelişmiş ordularına baktığımızda, bu ordulara sahip ülkelerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterli teknolojik ve finansal yeterliliğe sahip sivil sektör kuruluşları yaratıldığını görüyoruz. Amerika Birleşik Devletleri hariç olmak üzere, hemen her ülkede, savunma sanayinde az veya çok sayıda devletin sahip olduğu şirketler bulunmaktadır. İngiltere gibi bazı ülkelerde de savunma sanayi önce devlet tarafından kurulmuş ve bu şirketler 1980’li yıllar sonrasında özelleştirilmiştir.<sup>30</sup> Devletlerin savunma sanayine oldukça yoğun bir

<sup>28</sup> Neil J. Haris, s. 14-5.

<sup>29</sup> Aytakin Ziyilan, “Neden Milli Ana Yüklenicilik?”, *Yeniden Müdafaa-i Hukuk*, Nisan 2002, s. 1.

<sup>30</sup> “United Kingdom Defense Industry”; <http://www.globalsecurity.org/military/world/>

şekilde müdahalede bulunması savunma sanayinin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Devlet katkısı olmadan özel şirketlerin savunma sanayine girmeleri ve hatta ana yüklenici sorumluluğunu üstlenebilmesi zor görünmektedir.

Özellikle Avrupa ülkelerinde teknoloji geliştirmenin dışında, savunma sanayinden beklenen büyük sermaye, büyük yatırımlar, nitelikli personel istihdamı, yüksek kalitede ürün ve büyük masraflı testler için devlet desteğinin savunma sanayi alt sektörlerinde önceden seçilmiş millî ana yüklenici pozisyonundaki şirketlere verildiği görülmektedir. Bu yöntemde savunma sanayinin tank, uçak, zırhlı araç, elektronik gibi alt sistemlerinde her ülkede birer tane millî ana yüklenici vardır. Hatta günümüzde Avrupa'da süregelen şirket birleşmeleriyle, hâlen ülke bazında bulunan millî ana yükleniciler yerine, Avrupa Birliği içinde birer ana yüklenici oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylelikle ihracatta, özellikle Amerikan firmalarıyla rekabet edebilecek büyük ve güçlü firmaların oluşturulmasına çalışılmaktadır. Millî ana yükleniciler kritik teknolojilerin edinilmesinden, sisteme entegrasyonundan, test ve sistemin ömür devri boyunca idamesinden tek başlarına sorumlu olmaktadır.

Gelişmiş ülkeler savunma sanayi sektörü için kaçınılmaz olan teknelci ortamın içinde yaşarken, teknelciliğin zararlarından kurtulmanın yollarını ana yüklenici sisteminde bulmuştur. Sistemin uygulanmasında açık ihale yöntemi uygulanmamakta, “rekabet ilkesi” alt sistemlerin tedarikinde uygulanmaktadır. Savunma sanayi sektörü yapısı tepede bir millî ana yüklenici ile onun altında alt sistemleri üreten çok sayıda yerli ve yabancı ortaklı şirketlerden oluşan alt yüklenicilerden oluşmaktadır. Çok sayıda alt sistemin rekabet koşullarında çok sayıda alt yüklenicilerden satın alınması, savunma sanayi için üretim yapan veya bu alana girmek isteyen yeni şirketlerin de yöntemle itirazlarını azaltıcı etki sağlayacaktır.

“Millî ana yüklenici sistemi ile yeni teknolojinin kullanımının

artması, süreç içerisinde tek bir şirketle muhatap olunmasıyla bürokratik işlemleri azaltması, ülke ekonomisinin dünya çapında büyük ve güçlü firmalara sahip olmasına yol açması; teknoloji üretimini yükseltmesi; kaliteli ve yeterli sayıda personel istihdamını sağlaması, gerçekleştirilmesi gereken ihale sayısının azalması ve şeffaflığın artmasıyla şaibe ve söylentinin de azalmasına yol açacağı<sup>31</sup> iddia edilmektedir.

Ziylan'ın burada hareket noktası olan ana yüklenicinin millî olması fikri, olumlu bir yaklaşım olarak görülsede, bütün bu taahhütleri üstlenecek bir yerli yüklenici bulma ihtimalinin düşüklüğüne istinaden, savunma sanayisini kurma çalışmalarında olduğu gibi, savunma hizmetleri konusunda da deneyimli yabancı şirketlerle ortaklıklar kurulabileceği de göz önünde tutulmalıdır.

#### **4. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Dış Kaynak Kullanımı**

1980'li yılların ortasından itibaren bölücü terör örgütü ile karşı karşıya kalan Türkiye, 400 milyar Amerikan dolarından fazla bir kaynağı terörle mücadeleye harcamıştır.<sup>32</sup> 1990'lı yıllarda alınan önemli bir stratejik kararla, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, zafiyet sahaları dikkate alınarak, tümen teşkilatından tugay teşkilat yapısına geçmiş ve muharip unsurlarının yeteneklerini oldukça artırmıştır.<sup>33</sup> Bu kabiliyet, terörle mücadelede de esnek ve çevik yapılar kurulmasını sağlayarak başarılı olmuştur. İkmal, bakım, ulaştırma ve tedarik faaliyetleri ise 1950'li yıllardan kalma ve çoğunlukla çeviri yönerge ve talimnameler ile 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu'na göre yürütülmüştür. 2000'li yılların başından itibaren Lojistik Yönetim Sistemi projesi ile lojistik yapılanma ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri'nin 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile

<sup>31</sup> AYTEKİN ZIYLAN, ss. 2-3.

<sup>32</sup> FATMA TAŞDEMİR, "Terör Örgütleri ile Müzakere ve PKK", Ankara Strateji Enstitüsü, 10 Nisan 2013, <http://www.ankarastrateji.org/yazar/doc-dr-fatma-tasdemir/teror-orgutleri-ile-muzakere-ve-pkk/> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<sup>33</sup> TÜRK KARA KUUVETLERİ TARİHÇESİ, [www.kkk.tsk.tr/GenelKonular/Tarihce/icerik.asp](http://www.kkk.tsk.tr/GenelKonular/Tarihce/icerik.asp) (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

tedarik sisteminde de önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Bunun yanında, 1992 yılında Türk Silahlı Kuvvetleri'nde dış kaynak kullanımına yönelik ilk uygulamalar, Gülhane Askerî Tıp Akademisi Komutanlığı ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na ait personel ulaşım servislerinin sivil sektöre ihale edilmesiyle görülmüştür. Bu yöntemin yaygınlaştırılması ise 1998 yılı bulmuştur. "Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Servis Otobüs Hizmetlerinin İyileştirilmesi" adlı proje ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kaynak aktarmak zorunda kaldığı; insan gücü, araç alımı ve araç bakımı yükünden kurtulmak hedeflenmiştir. Ulaştırma hizmetlerinin gerek araç alımlarının maliyeti, gerekse idame güçlükleri dolayısıyla dış kaynak kullanımı açısından uygun olduğu düşünülmüştür.<sup>34</sup>

Dış kaynak kullanımının ikinci görüldüğü alan, 2002 yılında mutfak ve yemekhane hizmetlerinin sivil sektöre bırakılması çalışmasıdır. Öncelikle askerî hastane ve askerî okullar gibi kurumlarda denenmeye başlayan yöntem; hizmetin nasıl gerçekleştirileceğine dair detaylı bir yönergenin olmaması ve kontrol teşkilatlarının görev tanımlarının yetersizliği, Türkiye'de "catering" sektörünün o dönemde henüz emekleme aşamasında olması, ihaleyi alan şirketlerin yeterli profesyonellikten uzak kalmaları ve sözleşme şartlarının ağır oluşu gibi nedenlerle dönem itibari ile çok da başarılı olamamıştır. Ancak bu denemede görülen faydaları da gözden kaçırmamak gerekmektedir. Böylelikle, erbaş ve erlerle yapılan işlerde personel tasarruf sağlanması, malzeme kaybının minimuma indirilmesi, girdi maliyetlerinde tasarruf sağlanması, yemek lezzetinin artması ve dökülen yemeğin azalması, bu hizmetlerde görevli subay, astsubay ve uzman erbaşların idari faaliyet yükünün azalarak asli görevine dönmesi sağlanmıştır.<sup>35</sup>

Başlangıçta uygulamada yaşanan sorunlara rağmen, özellikle

<sup>34</sup> Erman Güngör, *Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynak Sisteminin Uygulanabilirliği*, Sütçü İmam Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2007, s. 48.

<sup>35</sup> Age. ss. 48-9.

İstanbul ve Ankara gibi büyük şehirlerde bulunan askerî hastane, askerî okul ve karargâhlarda “hazır yemek sistemi” devam ederek daha başarılı bir şekilde yürütülmekte ve giderek müşteri memnuniyeti artmaktadır. Ancak bu sistem hâlihazırda kısıtlı bir alanda uygulanmakta ve gelişmiş ülke ordularının uyguladığı ana yüklenici sisteminden farklılıklar göstermektedir. Ülkemizde savunma sanayi alanında Türk Silahlı Kuvvetleri’nin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterli teknolojik ve finansal yeterliliğe sahip özel sektör kuruluşlarının Türkiye’nin günümüz koşullarında bulunmadığını söylemek ise yanıltıcı olur.

Türk Kara Kuvvetleri, Edirne’den Hakkâri’ye kadar çok geniş bir alanda ve çok sayıda birlikle görevini yerine getirmektedir. Mal alımları, Milli Savunma Bakanlığı tarafından Tedarik Bölge Başkanlıkları vasıtasıyla merkezî tedarik alımları ve genelde tugay seviyesinde olan birliklerin mahalli tedarik alımları ile sağlanmakta; ayrıca askerî dikimevi ve fabrikalar ile üretim yapılmaktadır. Hizmet faaliyetlerinden mutfak, çamaşırhane, terzi, berber, kantin işletimi ile elektrik, su, ısıtma ve soğutma tesisatının bakım ve onarımı ise çoğunlukla erbaş ve erlerin katılımıyla ve birliklerin kendi imkânlarıyla amatörce yürütülmektedir. Birlikler, kışlaların altyapı sorunlarının çokluğu nedeniyle, önemli bir iş ve zaman gücünü bu tür faaliyetlere yönlendirmek zorunda kalmaktadır.

Mahalli alımların önemli bölümünü personelin iaşesine yönelik harcamalar oluşturmakta; tedarik görevi bulunan bütün birliklerce benzer mallar için ayrı ayrı ihaleler açılmakta ve çok sayıda mahalli yüklenici ile sözleşmeler imzalanmaktadır. Mevzuattan kaynaklanan ucuzu alma zorunluluğu ile teknik şartnamelerde belirlenen düşük standartlar, piyasada tanınmayan ve sadece Türk Silahlı Kuvvetleri’ne mal üreten firmaların ortaya çıkmasına neden olmakta; Amerikan ordusuna peynir tedarik eden ve piyasada oldukça tanınan bir Türk firması, Türk Silahlı Kuvvetleri’ne peynir satabilme başarısını gösterememektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri’nde yaşanan bu tür sorunlara yönelik pek çok örnek gösterebilmek mümkündür; ancak bölgesinde giderek güçlenen bir ülkenin ordusunun daha çağdaş bir yapıya kavuşması için yapılması gerekenler ortaya konulmalı ve amatör çözümlerin yerini profesyonel yaklaşımlar almalıdır.



## 5. Özel Askerî Şirketlerin Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Çalışma Alanlarının Belirlenmesi

Özel askerî şirketlerin dünyanın gelişmiş orduları ile yapmış oldukları çalışmalar incelendiğinde, çok geniş bir uygulama alanına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu alanlar istihbarat faaliyetlerinden lojistiğin her bölümüne kadar çeşitlilik göstermektedir. Türkiye'de hazır yemek hizmeti ve servis taşımacılığına bakılarak, özel askerî şirketler ile ortak çalışmalar yapıldığını söylemek zor olacaktır. Hatta Türkiye'de özel askerî şirketlerin varlığından bile söz etmek zor görünmektedir. 2014 yılında ilk olarak böyle bir şirketin kurulduğuna dair haberler medyada yer almıştır, ancak bu şirketin devlet kuruluşlarıyla yapmış olduğu herhangi bir sözleşmeye ilişkin bilgi bulunmamaktadır.<sup>36</sup>

Türkiye'de savunma sanayinin millileştirilmesine yönelik ilk çalışmalar Makine Kimya Endüstrisi Kurumu ile başlamıştır. Kıbrıs sorunun ortaya çıkışı ile millî bir savunma teçhizatın önemi bütün açıklığıyla ortaya çıkmış ve yine devlet sermayesiyle ASELSAN, HAVELSAN ve ASPİLSAN gibi şirketler kurulmuştur. Ancak bu firmaların Körfez Savaşı'nda uluslararası firmalar ile rekabet etmesinin ne kadar zor olduğu görülmüştür. Diğer yandan, bağımsız bir savunma sanayi kurulması ve askerî teknolojinin geliştirilmesi konusundaki kararlı tutum sürdürülmüştür. Türk sanayinin genel bir özelliği olan ve ileri teknoloji getirmenin temel gereği olan yabancı ortaklık, askerî sanayi için de geçerli olmuştur. 1984 yılında TUSAŞ-TAI kurulmuş ve F-16 Savaşan Şahin uçaklarının yapım ve montajı konusunda çalışmalar başlamıştır. İlerleyen zamanda Millî Savunma Bakanlığı Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın gayretleri neticesinde Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonu kapsamında gerçekleştirilen projelerle Türk savunma sanayinin gelişimi ivme kazanmış; 2011 yılı itibarıyla Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarının yurtiçinden karşılama oranı %54 seviyesine ulaşmıştır. Sektörün savunma ürünleri ihracatı

<sup>36</sup> <http://www.aa.com.tr/tr/haberler/403804--genelkurmay-baskanligindan-quot-ozel-askeri-sirket-quot-aciklamasi> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

toplamda bir milyar doları aşmış ve savunma ürünleri ithalat-ihracatına yönelik makasın giderek kapandığı görülmüştür.<sup>37</sup>

Savunma sanayinde yaşanan böylesine önemli değişim ve gelişim, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin silah ve teçhizatının modernizasyonuna büyük katkı sağlarken; maalesef Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yürütülen hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli gelişmeler sağlayabilmek mümkün olmamıştır. Türk Silahlı Kuvvetleri genellikle hizmet faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmekte ve satın alma yöntemi tercih edilmemektedir. Ancak son yıllarda mevzuatta meydana gelen değişikliklerle hazır yemek hizmeti, askerlik şubelerinin güvenliğinin özel güvenlik şirketleri yoluyla sağlanması ve askerî hastanelerde özel temizlik şirketlerinin kullanılması gibi hizmetler, hizmet alımı yoluyla sağlanmaya başlanmıştır.

Aslında bu tür hizmetlerin özel sektör yoluyla uzun süre gerçekleştirilememesi, Türkiye'de hizmet sektörünün gelişmemişliği ve mevzuattan kaynaklanan zorluklarla doğrudan bağlantılı olmuştur. Son yıllarda Türkiye ekonomisinde ve hizmet sektöründe yaşanan gelişmelerle karşılaştırıldığında, bütçeyle doğrudan bağlantılı olan uygulamaların çok kısıtlı tutulduğu da yine gözden kaçırılmamalıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde uzun zamandır profesyonel orduya geçiş ile ilgili çalışmalar devam etmekte, ancak sayılara bakıldığında bu konuda çok da başarılı olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır. Mart 2012 ayında 714.404<sup>38</sup> olan askerî personel mevcudu, Ocak 2015 ayında 629.593 kişi olarak açıklanmıştır. Bu mevcudun yaklaşık 406 bin kişisi, yani %64'ü, profesyonel olmayan yükümlülerden oluşmaktadır.<sup>39</sup> Bu oran Kara Kuvvetleri'nde %70'lerin üzerindedir.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> <http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/savunmaSanayimiz/Sayfalar/bugunkudurum.aspx> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<sup>38</sup> <http://www.haber7.com/guncel/haber/961915-tsk-acikladi-iste-butun-rutbedeki-asker-sayimiz> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<sup>39</sup> <http://www.gazetevatan.com/tsk-daki-profesyonel-asker-sayisi-aciklandi-713510-gundem/> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<sup>40</sup> Salih Akyürek, Vd., "*Sivil-Asker İlişkileri ve Ordu-Toplum Mesafesi*", Bilgesam

Gelişmiş orduların bu konuda yapmış olduğu çalışmalara bakıldığında, özellikle Amerikan Ordusunun 1990'lerden itibaren orduyu küçültüp daha etkili bir yapıya kavuşturmak için yapmış olduğu çalışma ile 2,1 milyon olan asker sayısını 1,4 milyona düşürdüğü görülmektedir. Buna karşılık, Bosna ve Kosova'da barışın sağlanmasında asker ihtiyacının artması sorununa özel askerî şirketlerle çözüm bulunmuştur.<sup>41</sup>

Irak Savaşı'nda özel askerî şirket görevlilerinin sayısı 20 bin civarındadır. Irak Savaşı'nda Körfez Savaşı'na göre sivil kontratçı firma kullanımı 10 kat artmıştır. Rakamlar savaşta kullanılan her 10 askere karşı bir sivil kullanıldığını göstermektedir.<sup>42</sup> Türk Silahlı Kuvvetleri'nin de profesyonel orduya geçiş ve personel mevcutlarının azaltılması sürecinde özel askerî şirketlerin önemli bir rol oynayabileceğinin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Ancak Türk Silahlı Kuvvetleri'nin hangi hizmetleri özel askerî şirketlerden temin etmesi gerektiği önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Batılı ülke ordularının özel askerî şirketlerle yapmış olduğu sözleşmeler incelendiğinde; eğitim, istihbarat, şahıs ve üslerin korunması, ulaştırma, ikmal, iaşe ve bakımı kapsayan lojistik destek, aktif olarak savaşma ve karmaşık teknoloji teminine kadar geniş bir yelpazede hizmetlerin temin edildiği görülmektedir.<sup>43</sup> Ancak sağlanan hizmetlerin bu kadar geniş yelpazede yer alması Ebu Gureyb Hapishanesi örneğinde yaşanan işkence olayı ve benzerlerinin meydana gelebileceğini de göstermiştir.<sup>44</sup> Bu nedenle, benzer durumların yaşanmaması maksadıyla,

Yayımları, Ankara, 2014, s. 305.

<sup>41</sup> <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/273399.asp> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

<sup>42</sup> Sait Yazıcı, "21nci Yüzyılda Güvenlik Alanının Yeni Sivil Aktörleri: Özel Askerî Şirketler ve Kontratçı Firmalar", [http://usam.aydin.edu.tr/OZELASKERI\\_SIRKETLER\(4b4f\).pdf](http://usam.aydin.edu.tr/OZELASKERI_SIRKETLER(4b4f).pdf) (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<sup>43</sup> Hyder Gulam, "The Rise and Rise of Private Military Companies", Peace Operations Training Institute, Williamsburg, 2005, ss. 18-23; <http://cdn.peaceops.training.org/theses/gulam.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<sup>44</sup> Moshe Schwartz, *Department of Defense's Use of Private Security Contractors in Iraq and Afghanistan: Background, Analysis, and Options for Congress*, DIANE Publishing, Washington, 2010, s. 16.

öncelikli olarak Türk Silahlı Kuvvetleri'ne özel askerî şirketlerden sağlanacak hizmetlerin istihbarat ve operasyonel faaliyetler dışı alanlarda ya da, bir başka deyişle, lojistik faaliyetlerde alınması uygun olacaktır.

Türk Silahlı Kuvvetleri mevcut lojistik sistemi ile faaliyetlerini eksiksiz yerine getirmeye çalışmakta; ancak bu durum komutanların neredeyse sadece lojistiğe yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Komutan, askerinin yiyeceği yemekten, hangi ulaştırma aracıyla izine veya terhise gideceğine, askerî araçların periyodik bakımından, harcamaların uygun yapılmasına kadar kışlada meydana gelen hemen her şeyden sorumludur. Böylesine karmaşık bir yapıda muharebe görevine odaklanmanın oldukça zor olacağı açıktır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde özel askerî şirketlerin kullanımına yönelik önerme yapabilmek için en önemli sorulardan biri de, Türkiye'de bu işleri yapabilecek şirketlerin var olup olmadığıdır. Amerikan ve İngiliz ordularının hizmet işlerini ana yüklenici sistemiyle ülkenin önde gelen uluslararası şirketleri ve bu firmaların alt yüklenicilerine yaptırdığı görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin öncelikle önde gelen firmalarını Türk Silahlı Kuvvetleri'nin hizmet işlerini yapmaya teşvik edecek yöntem ve şartların oluşturulması gerekmektedir. Yukarıda belirttiğimiz üzere, Amerika Birleşik Devletleri'nin Irak'ta sözleşme yaptığı ilk 100 şirketten 32'si yabancı olup bunun 12'si Türk firmalarından oluşmakta,<sup>45</sup> son yıllarda ekonomik büyümenin giderek artması ve yatırımların yaygınlaşmasıyla birlikte, Türkiye'de Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyacı olan hizmet işlerini yapabilecek şirket yok demek çok da doğru olmamaktadır. Ayrıca, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin hâlen kendisinin yürüttüğü lojistik faaliyetlerin çok daha kapsamlı ve profesyonel şekilde gerçekleştirilebilmesi için ülkenin önde gelen şirketlerinin başlangıçta NATO'dan ve müttefikimiz olan ülkelerden deneyimli yabancı ortaklarla da olsa, bu

---

<sup>45</sup> Bill Buzenberg, "Baghdad Bonanza: Top 100 Contractors in Iraq, Afghanistan", The Center for Public Integrity, <http://www.publicintegrity.org/2007/11/19/5982/top-100-contractors-iraq-afghanistan> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

hizmetlere talebin yolunun açılması gerekmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kendisi tarafından yürütülen lojistik faaliyetlerin özel askerî şirketler tarafından yürütülmesinin maliyetinin ne olacağı, bir diğer önemli sorudur. Öncelikle bu faaliyetlerin siviller tarafından yapılması Türk Silahlı Kuvvetleri'nin personel mevcudunda önemli bir düşüşe yol açacaktır. Amerikan ordusunda 10 askerin yaptığı faaliyeti bir sivil özel askerî şirket çalışanı gerçekleştirmektedir.<sup>46</sup> Ayrıca “ana yüklenici sistemi” ile gerçekleştirildiği takdirde; yurt çapında faaliyet gösterecek olan bu şirketlerle yapılacak sözleşmeler, mevcut sistemde binlerce profesyonel olmayan yüklenici ve çalışanlarla yürütülen lojistik faaliyetlerden çok daha maliyet etkin olacaktır.

Hâlen Türk Silahlı Kuvvetleri birliklerinin mutfak, yemekhane, kantin, çamaşırhane, çevre temizliği, hijyen, ulaştırma, inşaat, bakım, bilişim vb. hizmetleri Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kendi iç kaynakları ile yürütülmektedir, ancak hizmetlerde sağlanan kalite düşük seviyededir. Buna karşılık, Sevim ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya göre, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanılarak alınan hizmetlerin kalitesinin de beklentileri karşılamakta yetersiz kaldığı, ancak hizmet sektörünün gelişmesi ile beraber memnuniyet oranlarının artacağı ve düşük maliyetle yüksek verimliliğe ulaşılabileceği belirtilmiştir.<sup>47</sup> Bu çalışmada elde edilen sonuçların Türk Silahlı Kuvvetleri'nde hâlihazırda yürütülen hazır yemek hizmeti, personel taşıma hizmeti ve temizlik hizmetleri gibi alanlarda da benzer şekilde çıkması muhtemeldir. Türk Silahlı Kuvvetleri için böyle bir çalışmanın yapılması, lojistik hizmetlerin dış kaynak kullanılarak elde edilmesi konusunda personelin beklentileri ve özel askerî şirketlerin sağlayacağı hizmetin belirlenmesinde fayda sağlayacaktır. Bu çalışmada bu eksiklik giderilememiştir.

<sup>46</sup> Matthias Witt, s. 204.

<sup>47</sup> Şerafettin Sevim, Ali Akdemir, Kemal Vatansever, “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y. 2008, C. 13, S. 1 s. 26.

## 6. Sonuç

Sürekli değişim ve belirsizliklerin yaşandığı ortamda, teknoloji hayatımıza hızla nüfuz etmekte; bilgiye sahip olmanın sağladığı avantajlar önceliklerimizin değişmesine yol açmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin böylesine bir ortamda kendisini her konuda yenilemesi ve değişime ayak uydurması, ülkenin güvenliğini birinci dereceden ilgilendirmektedir.

Soğuk Savaş sonrası büyük güçler, ordularının çağın hızlı temposuna ayak uydurmasını sağlamak amacıyla modernizasyon ve yeniden teşkilatlanmaya öncelik vermiştir. Özellikle lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sözleşmeler vasıtasıyla özel sektör temsilcilerine devredilmiş; böylelikle hem asker sayısının büyük oranda azaltılması, hem de hizmetin sunumunda kalitenin artırılması hedeflenmiştir.

Irak'ın işgali ile Afganistan harekâtında ve sonrasında, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere orduları özellikle lojistik faaliyetlerin yürütülmesinde özel askerî şirketlerin sorumluluklarının arttığı gözlemlenmiştir. Türkiye ise Soğuk Savaş sonrası ordusunu yeniden teşkilatlandırmış ve lojistik teşkilatında da değişiklikler gerçekleştirmiştir. Güçlü bir ülke olarak, Türkiye, dünyanın önde gelen ordularında yaşanan bu değişime ayak uydurmalı; başta lojistik hizmetler olmak üzere Türk Silahlı Kuvvetleri'nde dış kaynak kullanımının yaygınlaştırılması öncelikler arasında yer almalıdır.

Türkiye'de hizmet sektörü gelişimini hızla sürdürmektedir. Hizmet sektörünün Türk Silahlı Kuvvetleri gibi bir organizasyon ile ortaklık yürütmesi, bu sektörün çok daha hızlı bir şekilde büyümesine, hizmet kalitesinin artmasına yol açacak ve uluslararası rekabette daha güçlü olarak yer alabilecektir. Bu maksatla Türk Silahlı Kuvvetleri ve Türkiye için yeni bir kavram olan özel askerî şirketlerin doğru iş geliştirme süreci ve iş modelleri ile kurulması büyük önem taşımaktadır. Bu yolda atılacak adımlara destek verilerek özel askerî şirketlerin gelişmesine olanak sağlanmalıdır. Böylelikle, hizmet sektörü ve savunma sanayinin gelişimi hız kazanabilecek ve ülke ekonomisine ve savunmasına önemli katkılar sağlanabilecektir.

### Summary

With its economic, political and cultural dimensions, globalization has significant effects on the states. Looking to the security side of the globalization analysis, security became so complex and multi-dimensional. Complexities of the security concept and limited resources have brought out increasing of expertise subjects and lack of experts and productivity has gained prominence in all areas. Productivity has changed security needs and defense planning which were topics only owned by the state; it has also necessitated the utilization of the civilian component/skills besides systems based on military capabilities. This necessity has created dilemma between limitations of defense expenditure and increasing of security capacity. At this point, outsourcing is considered as a solution for issues except for basic security functions and tasks. Private military companies have become significant partners for developed and powerful western states' armed forces since operations in Iraq and Afghanistan. In recent years, Turkish Armed Forces has changed its logistic organizations and procurement systems. In addition, Turkish Armed Forces has purchased various services by using outsourcing; however, there is no signed contract with Private Military Companies. On the other hand, Turkish Armed Forces continues its transition to professional military; however, the numbers of compulsory soldiers are approximately 64% of total.

In international literature, there are many researches on partnership between developed states' armies and private military companies. In domestic literature, there are only researches stating that Turkish Armed Forces should benefit from Private Military Companies, but those have limited information how this can be done. In the research on using outsourcing in logistic activities indicates that the customers' expectation on service quality ratio is very low, but it suggests that the growth of service sector in Turkey will develop service quality in line with expectations. The aim of this study, within the presented framework, is to examine the private military companies politically, legal, economic and ethical dimensions and to determine its mutual working area with Turkish Armed Forces. In this context, the main problem of the study is which areas Turkish Armed Forces need

to realize outsourcing in and how private military companies cover the needs of sustained logistic services of Turkish Armed Forces.

Service sector continues to grow rapidly in Turkey. Its partnership with Turkish Armed Forces will lead this development much more quickly and make it possible to participate more strongly in international competition. For this purpose, accurate business development process and establishing business modeling of Private Military Companies has great importance for Turkey and Turkish Armed Forces. Steps for the development of Private Military Companies should be supported; thus, improvement of service sector and the national defense will gather speed and significant contribution can be achieved to the national economy and defense.

### **Kaynakça Kitaplar**

AKYÜREK Salih, Vd., *Sivil-Asker İlişkileri ve Ordu-Toplum Mesafesi*, Bilgesam Yayınları, Ankara, 2014, s.305.

ALABARDA Yusuf, LISOWIEC Rafal, *The Private Military Firms – Historical Evolution and Industry Analysis*, MBA Professional Report, Naval Postgraduate School, Monterey, 2007.

BALDWIN David. A., *The Concept of Security*, Review of International Studies, 1997, 23.

CAMERON Lindsey, CHETAİL Vincent, *Privatizing War: Private Military and Security Companies Under Public International Law*, Cambridge University Press, 2013

HARRİS Neil J., *Contractors and the Cost of War: Research into Economic and Cost-Effectiveness Arguments*, MBA Professional Report, Naval Postgraduate School, Monterey, December 2006.

GÜNGÖR Erman, *Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynak Sisteminin Uygulanabilirliği*, Sütçü İmam Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2007.



JÄGER Thomas, KÜMMEL Gerhard, *Private Military and Security Companies. Chances, Problems, Pitfalls and Prospects*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007, Wesbaden.

KINSEY Christopher, "Private Security Firms and Corporate Social Responsibility", ALEXANDRA Andrew, BAKER Deane-Peter, CAPARİNİ Marina (Eds.), *Private Military and Security Companies: Ethics, Policies and Civil-Military Relations*, Routledge, New York, 2008.

RITZER George, *The Blackwell Companion to Globalization*, Blackwell Publishing, Michigan University, 2007.

SCHWARTZ Moshe, *Department of Defense's Use of Private Security Contractors in Iraq and Afghanistan: Background, Analysis, and Options for Congress*, DIANE Publishing, Washington, 2010.

SINGER Peter W., *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry*, Updated Edition, Cornell University Press, 2011.

SINGER Peter W., *Kiralık Ordular Özel Askerî Şirketler*, Çev. Gözde Aral ve İsmail Yaman, Timaş Yayınları, İstanbul, 2009.

WITT Matthias, "How Logistics can Create and Support Public Security", EBİG Michael, HÜLSMANN Michael, KERN Eva-Maria, KLEIN-SCHMEİNK Stephan (Eds.), *Supply Chain Safety Management: Security and Robustness in Logistics*, Springer Science & Business Media, New York, 2012.

YAYIM Ahmet Fuat, *Savunma Sanayiinde Küreselleşme Biçimleri: Özel Askerî Şirketler* İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

#### **Makaleler**

ACAR Durmuş, ATEŞ Burcu Aslantaş, "Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri Ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2011, C.16, S.3.

*Atlantic Monthly*, "Private Military Contractors", Vol. 294 Issue 2, September 2004.

CASTELLS Manuel, "Global Governance and Global Politics", *PS: Political Science and Politics*, Vol. 38, No. 1, Jan., 2005.

FELDMAN Jonathan Michael, “From Warfare State to Shadow State”, *Duke University Press, Social Text* 91, Vol. 25, No. 2, Summer 2007.  
ISENBERG David, “Private Military Contractors and U.S. Grand Strategy”, *International Peace Research Institute PRIO Report*, 1/2009, Oslo.

SEVİM Şerafettin, AKDEMİR Ali, VATANSEVER Kemal, “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2008, C.13.

TANGÖR Burak, YALÇINKAYA Haldun, “Güvenlik Yönetişimi Çerçevesinde Özel Askerî Şirketler”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 7, Sayı 25 (Bahar 2010).

TOPAL Ahmet Hamdi, “Uluslararası Hukuk Açısından Özel Askerî Şirketler ve Şirket Çalışanlarının Statüsü”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 60 (4) 2011.

YALÇINKAYA Haldun, “Özel Askerî Şirketlerin Oluşumu ve Savaşların Özelleşmesi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61-3.

ZİYLAN AYTEKİN, “Neden Milli Ana Yüklenicilik?”, *Yeniden Müdafaa-i Hukuk*, Nisan 2002.

#### **İnternet Kaynakları**

AVANT Deborah, “The Outsourced War “Is Here to Stay””, *Bloomberg Business*, 20 Mayıs 2004; <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2004-05-20/the-outsourced-war-is-here-to-stay> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

BUZENBERG Bill, “Baghdad Bonanza: Top 100 Contractors in Iraq, Afghanistan”, The Center for Public Integrity, <http://www.publicintegrity.org/2007/11/19/5982/top-100-contractors-iraq-afghanistan> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

GULAM HYDER, “The Rise and Rise of Private Military Companies”, Peace Operations Training Institute, Williamsburg, 2005; <http://cdn.peaceopstraining.org/theses/gulam.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/273399.asp> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

<http://www.aa.com.tr/tr/haberler/403804--genelkurmay-baskanligindan-quot-ozel-askeri-sirket-quot-aciklamasi> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
<http://www.gazetevatan.com/tsk-daki-profesyonel-asker-sayisi-aciklandi-713510-gundem/> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
<http://www.haber7.com/guncel/haber/961915-tsk-acikladi-iste-butun-rutbedeki-asker-sayimiz> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
<http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/savunmaSanayimiz/Sayfalar/bugunku-durum.aspx> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
KU Julian, YOO John, “Globalization and Sovereignty”, 31 Berkeley J. Int'l Law. 210 (2013). <http://scholarship.law.berkeley.edu/bjil/vol31/iss1/6> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
SHEARER David, “Outsourcing War”, *Foreign Policy*, Fall 1998; <http://foreignpolicy.com/1998/09/15/outsourcing-war/> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
TAŞDEMİR Fatma, “Terör Örgütleri ile Müzakere ve PKK”, Ankara Strateji Enstitüsü, 10 Nisan 2013, <http://www.ankarastrateji.org/yazar/doc-dr-fatma-tasdemir/teror-orgutleri-ile-muzakere-ve-pkk/> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
Türk Kara Kuvvetleri Tarihçesi, [www.kkk.tsk.tr/GenelKonular/Tarihce/icerik.asp](http://www.kkk.tsk.tr/GenelKonular/Tarihce/icerik.asp) (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
“United Kingdom Defense Industry”; <http://www.globalsecurity.org/military/world/europe/uk-industry.htm> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
YAZICI Sait, “21nci Yüzyılda Güvenlik Alanının Yeni Sivil Aktörleri: Özel Askerî Şirketler ve Kontratçı Firmalar”, [http://usam.aydin.edu.tr/OZELASKERISIRKETLER\(4b4f\).pdf](http://usam.aydin.edu.tr/OZELASKERISIRKETLER(4b4f).pdf) (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)  
ZABCI Filiz Çulha, “Yeni Savaşların Gizli Yüzü: Özel Askerî Şirketler”, Mülkiye, Cilt XXVIII, No 243, Haziran 2004, [www.bagimsizsosyalbilimciler.org/Yazilar\\_HSB](http://www.bagimsizsosyalbilimciler.org/Yazilar_HSB) (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)



**195**

Güvenlik  
Stratejileri

Yıl: 11

Sayı: 22