

T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI
HİMAYESİNDE



Türkiye'nin Stratejik Vizyonu 2023
Stratejik Lokomotif Sektörler

www.tsv2023.org



GÜVENLİK, SAVUNMA VE SAVUNMA SANAYİİ 2023 KONGRESİ



STRATEJİK RAPOR (ÖZET)

18 - 19 Ekim 2012 Ankara



T.C.
MİLLÎ SAVUNMA BAKANLIĞI
Savunma Sanayii Müsteşarlığı
Kurumsal Destek



TASAM
TÜRK ASYA STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
TURKISH ASIAN CENTER FOR STRATEGIC STUDIES
www.tasam.org

FNSS | Savunma
Sistemleri A.Ş.

TEI | TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.
TUSAŞ ENGINE INDUSTRIES, INC.

TAI
TUSAŞ | TÜRK HAVACILIK VE UZAY SANAYİİ A.Ş.

STRATEJİK RAPOR (ÖZET)

Türkiye'nin Stratejik Vizyonu 2023 | Stratejik Lokomotif Sektörler GÜVENLİK, SAVUNMA VE SAVUNMA SANAYİİ 2023 KONGRESİ

(18 - 19 Ekim 2012 | HiltonSA Ankara, Türkiye)

Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. kuruluş yıldönümü 2023 yılını sembolik bir milat kabul ederek, ülkemizin geleceğine ışık tutmak üzere, TASAM'ın girişimi ile T.C. Cumhurbaşkanlığı Himayeleri altında, 2008'de başlatılan ve halen devam etmekte olan "Türkiye'nin Stratejik Vizyonu 2023" projesi çerçevesinde 6 ana tema altında toplanan **Makro Öngörüler**'in tamamlanmasının ardından, Türkiye'yi 2023 yılı hedeflerine ulaştırabilecek **9 Stratejik Lokomotif Sektör** belirlenmiş, 2012-2013 yıllarını kapsayan bir çalışma ve eylem planı çıkarılmıştır.

Bu sektörler arasında, "**Savunma Sanayii**" çalışmaları, kalkınmanın sürekliliği ve ülkemiz kaynaklarının etkin kullanımının güvenliğe doğrudan ve geniş kapsamlı etkisi ile ön plana çıkmaktadır. Savunma Sanayii teknolojik açıdan sürekli gelişen ve öncelikle Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik boyutunun yanı sıra, dış pazarda giderek artan rekabet avantajı yönü ile de dikkatleri üzerine çekmektedir. Ülke güvenliği ve savunma sanayii konusunun tüm boyutları ile incelenerek tartışılması ve geleceğe yönelik - üzerinde çalışılmış - önerilerde bulunulması maksadıyla, planlanan Uluslar arası katılımlı "**Güvenlik, Savunma ve Savunma Sanayii**" Kongresi, 18-19 Ekim 2012 tarihlerinde TASAM koordinasyonunda **SSM kurumsal desteği ile** Ankara'da Hilton Oteli'nde gerçekleştirilmiştir.

Konu ile ilgili kamu ile özel kurumlardan üst düzey katılımcıların yanı sıra güvenlik, savunma, dış politika ve savunma sanayii alanlarındaki yerli/yabancı uzman ve araştırmacıların, diplomatların, akademisyenlerin, Sektör firmaları temsilcilerinin katılımı ile interaktif bir ortamda gerçekleştirilen Kongre'de planlanan konular, programa uygun olarak tüm yönleri ile ele alınmıştır. Sunumlar ve tartışmalar sonucu, **Sektör'ün 2023 Vizyonu**'nun oluşturulmasına önemli katkı sağlayabilecek sonuçlara ulaşıldığı değerlendirilmektedir. İncelenen konuların bir kısmı önceden üzerinde çalışılmaya başlanan konular olmakla birlikte, Kongre sonucu oluşturulan bilgi havuzunun ve tartışmaların, bu konuların değişik bir perspektif ile yeniden ele alınmasına, her geçen gün yarattığı katma değer ile gelişimini sürdüren Türk Savunma Sanayii'ne yeni bir bakış açısı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

İki gün boyunca gerçekleştirilen 6 oturumda tartışılan konu başlıkları aşağıda sunulmuştur.

- 1 - Yeni Güvenlik Ortamı ve Türkiye'nin Savunma Sanayii**
- 2 - Savunma Sanayiinde Teknoloji Yönetimi 2023**
- 3 - Çok Boyutlu Dünya Rekabetinde Sürdürülebilir Savunma Sanayii Politikaları**
- 4 - Çok Boyutlu Türk Dış Politikasında Savunma Sanayiinin Rolü**
- 5 - Üniversiteden Sektöre İnsan Kaynağı Planlaması**
- 6 - Savunma Sanayiinde Uluslararası İşbirliği Politikaları**

Çok Boyutluluk paradigması ve bu yeni paradigmanın getirdiği sofistike rekabet temelinde “Entegrasyon”, “Mikro Milliyetçilik” ve “Öngörülemezlik” kavramlarının Yüzyıl'ın yeni parametreleri olduğu vurgulanmıştır. Bu parametrelerin etkisi ile Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Güney Asya üzerinde yaşanan ve yaşanacak olası gelişmelerin Türkiye için güvenlik başta olmak üzere çok boyutlu tarihî fırsat ve tehditler içerdiği belirtilmiştir.

Cari Açık, tüketim, büyüme ve kamu finansmanı ilişkisi içerisinde kronik hale gelen cari açık ve katma değer üretimi sorunu açısından Savunma Sanayii'nin makul sürede Türkiye'nin sonuç alabileceği üç sektörden biri olduğu üzerinde önemle durulmuştur. Savunma Sanayii'nin stratejik konumu nedeni ile inşa edilecek dış kapasitenin yalnız ekonomik değil çarpan etkisi ile çok boyutlu kazanımlar getireceği şüphesizdir.

GSMH içerisinde Türkiye'nin % 3,9 olan yıllık savunma giderleri payının % 1,3'lere kadar inmiş olması Devlet'in eğitim başta olmak üzere farklı alanlara daha fazla yatırım yapmasını sağlamıştır. Fakat Yüzyıl'ın temel trendleri değerlendirildiğinde bu oranın kademeli olarak önceki oranlara yükseltilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Rusya'nın çok yakın bir tarihte önümüzdeki 10 yıl için 684 milyar dolarlık bir savunma sanayi bütçesi açıklamış olması bu konuda örnek olarak sunulmuştur.

Savunma ve güvenlik alanında büyük değişimlerin yaşandığı günümüzde yeni açılımlar ve işbirliklerinin yanı sıra çeşitli krizler ve değişimlerle de güvenlik ortamının genel bir düzensizlik ve istikrarsızlık içinde bulunduğu, dünyanın kolektif düzenleyici güçlerinin etkilerini kaybetmeye başladıkları, küreselleşme ve bu olguyu daha belirgin hale getiren iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile asimetrik tehdit ve belirsizlik ortamının, ülkeleri güvenlik ve savunma anlayışlarında yeni stratejiler aramaya yönelttiği görülmektedir.

21. yüzyılda “**teknolojide liderlik, askerî ve ekonomik büyüklük, yumuşak güç ile uluslararası iletişim ağlarını kontrol etmek**” olarak tanımlanabilecek yeni ulusal gücün, güvenlik ve savunma stratejilerine yön vermekte belirleyici unsurlar olarak ortaya çıktığı, sadece silahlı kuvvetlerin gücüne dayanan güvenlik konseptinin aşılması; millî çıkarları gözetken, yumuşak güç yeteneğini öne çıkaran, politik, ekonomik ve askerî güç unsurlarını birleştiren yeni bir güvenlik ve savunma siyasetine ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır.

Dünyanın her gün yeni bir kriz ile karşı karşıya kaldığı, bu krizlerin çoğu zaman iyi yönetilememesi nedeniyle kısa sürede dünya ülkelerini dayanma güçlerine bağlı olarak az veya çok etkileyebildiği, krizleri iyi yöneten ülkeler için krizleri fırsata çevirme imkânının oluştuğu, bu imkânı iyi değerlendiren ülkelerin önemli bir stratejik üstünlük avantajı yakaladığı, dolayısıyla kriz yönetme becerisinin önem kazandığı ifade edilmiştir. Yakın tarihte ortaya çıkan krizlerin; son finansal kriz, İran’ın nükleer ve balistik füze geliştirme çabaları, Afganistan’da Taliban ile mücadele, Arap Baharı, Çin ve Japonya’nın bir kayalık nedeniyle gerginleşen ilişkileri, Orta Doğu ve Afrika ülkelerindeki gelişmeler olduğu belirtilmiştir.

Türkiye’nin, “**bölgesel güç**” olma yolundaki ilerlemesi yeni dönemin gerektirdiği güvenlik ve savunma stratejilerine yönelerek sürdürülürken, kitle imha silahları ile balistik füzelerin yayılmasının önlenmesi, siber saldırılar ve terörizm başta olmak üzere asimetrik tehditlere karşı gerekli çalışmaların uluslararası işbirlikleri dikkate alınarak yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Türkiye’nin 2023 Hedefleri çerçevesinde; ulusal kapasitenin geliştirilmesi, askerî üstünlüğün korunması, diplomatik ve ekonomik araçlara daha çok yatırım yapılması, asimetrik tehditler için istihbaratın elde edilmesi ve kullanımında etkinliğin artırılması, ulusal güvenlik, yardım programları ve yumuşak güç mekanizmalarının yenilenmesi ve güçlendirilmesi, bölgesinde barış ve istikrara katkı için daha çok çaba göstermesi, korku ve tedirginliğe yol açmayan, umut ve güven veren bir güvenlik ve savunma politikası yürütmesi gerektiği gündeme getirilmiştir.

Savunma ve güvenlik politikalarının temelini oluşturan, ekonominin bir parçası olarak gelişen ve teknolojik bilgi üretim alanı olan Savunma Sanayii’nde sağlanacak teknolojik üstünlüğün politik ve ekonomik avantaj sağladığı vurgulanmıştır. Dışa bağımlılığı asgari düzeye indirilmiş, kendi kaynaklarını optimum şekilde kullanan, yüksek teknolojik ürünleri üretebilen Savunma Sanayii’nin güçlü bir ekonomi, barış, istikrar ve güvenliğin büyük ölçüde teminatı olabileceği görüşüne yer verilmiştir.

Türkiye'nin, **Savunma Sanayii Müsteşarlığı**nın kuruluşu ile birlikte Savunma Sanayii alanında büyük gelişim gösterdiği, bugüne kadar tamamlanan projelerde yerli katkı oranının % 54,1 düzeyine çıktığı, ofset sözleşmeleri ile firmalarda milyarlarca dolarlık ofset taahhüdünün alındığı, bu suretle yurtdışına kaynak çıkışının en aza indirilmesi konusunda somut adımların atıldığı, küresel krize rağmen Savunma Sanayii'nin olumlu bir tablo çizdiği, artık yurtiçi ürün geliştirme aşamasına geldiği ve sistem entegrasyonu konusunda önemli bir altyapı kazanıldığı, kritik alt sistem, bileşen ve teknoloji bazında dışa bağımlılığın azaltılması çalışmalarının etkinliğini daha da artırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Bağımsız bir savunma gücüne sahip olmada Savunma Sanayiinde sektör ve teknoloji yönetimi olgusunun kritik önemi haiz olduğu belirtilmiştir” “Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın TSK'nın Modernizasyonu ve Türk Savunma Sanayii yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde görevi uhdesinde kalan tüm süreçleri tanımlayarak uyguladığı belirtilmiştir.

Dünya savunma harcamalarının ABD ve Avrupa ülkelerinde azalmaya, sorunlu bölgelerdeki ülkelere ise az da olsa artmaya devam edeceğinin, savunma harcamalarını artıran ülkelerin Batı'dan gelen teknolojilerle yeteneklerini yavaş da olsa geliştirebilecekleri, sonuçta pazarın daralabileceği, rekabet gücü yüksek ülkelerin Sektör'de ilerlemeye devam edebileceği öngörüsü gündeme getirilmiş, bu durumda Türkiye'nin özgün teknolojiler edinimini devam ettirirken, uygun kredili satış sistemini tesis etmesi ve bu sistemi bir rekabet avantajı olarak kullanması gerektiği belirtilmiştir.

Gelecek 10 yıl içinde, ABD ve Avrupa ülkelerinin asimetrik tehditle mücadele ve barışı koruma operasyonlarına yönelik ihtiyaçlarını devam ettirirken, pazar ülkelere teknoloji transferi ve ortak üretim konsepti ile yaklaşımlarını yoğunlaştıracakları, Arap Baharı ülkelerinin savunma alanına yönelik yeniden restorasyonunda kıyasıya bir rekabet ortamı içine girecekleri, dünya savunma sanayi pazarının bakım, onarım ve modernizasyon ağırlıklı mal ve hizmetlere yönelmesinin, ileri teknoloji gerektiren havacılık ve uzay alanında hizmet ağırlıklı taleplerin artmasının kuvvetle muhtemel olduğu, pazar ülkelere teknoloji transferine, ortak üretim ve birlikte satış konseptini kriz öncesi ortamda başlatmış olan Türkiye'nin yurtiçinde özellikle havacılık ve uzay çalışmaları ağırlıklı mal ve hizmet üretimini artırarak, ABD ve Avrupa ülkeleri ile ortaklıklar kurmasının beklendiği görüşü dile getirilmiştir.

Türk Savunma Sanayii'ne yön veren stratejik dokümanların ihtiyacı karşılamakta yeterli olduğu, bu dokümanlarda yer alan konuların bir takvim çerçevesinde işbirliği anlayışı içinde yerine getirilmesinin ve geri bildirim sürecinin etkinlikle sürdürülmesinin önemi dile getirilmiştir.

STRATEJİK RAPOR (ÖZET)

Savunma Sanayii Müsteşarlığınca hazırlanan ve **2012-2016 yıllarını kapsayan Stratejik Plan**'ın; savunma sanayimiz için, geçmişi tüm yönleri ile irdeleyen ve alınan dersler doğrultusunda düzenlenmiş, geleceğe yönelik tüm Sektör'e yol haritası niteliğinde bilimsel bir çalışma ve başvuru dokümanı olduğu, Sektör'deki bütün paydaşların desteği ve katılımı ile Plan'da belirtilen hedeflerin gerçekleştirilebileceği vurgulanmıştır.

Stratejik Plan'da, teknolojik yetkinlik ve üstünlüğün ön plana çıkarıldığı, sanayi ve teknolojide derinleşmenin savaş alanında nitel üstünlük sağlayacağı, Savunma Sanayii'nin ürün tasarımından üretim ve lojistik desteğe uzanan ömür devrinin tamamında etkin rol almasının planlanacağı, savunma ve havacılık ihracatının artırılmasının teşvik edileceği ve destekleneceği konularına dikkat çekilmiştir.

Çok boyutlu dünya rekabetinde sürdürülebilir savunma sanayi politikaları incelendiğinde, dünya çapında en fazla silah satışı gerçekleştiren ve savunma harcaması yapan ilk beş ülkenin aynı zamanda **Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi** üyesi olmalarının anlamlı olduğu, bu ülkelerin 2011 yılında yaptıkları silah satış anlaşmalarının toplam değerinin yaklaşık 85 milyar dolar olduğu, bu rakamın 2010 yılında 45,3 milyar dolar iken yaklaşık % 91,7 arttığı, 2004 - 2011 yılları arasında konvansiyonel silah transferinin % 73,7'sinin gelişmekte olan ülkelere yapıldığı, birçok ülkenin kendi kendine yeterli olma arayışını bazı "nishe" silah sistemlerini "state-of-art" üretimi şeklinde geliştirerek sürdürdüğü, İsrail'in insansız hava aracı üretiminde lider olduğu, Türkiye'de ise Mayına Karşı Korumalı Araç (Kirpi) üretiminin bu kategori içinde nitelendirilebileceği, ABD 'de silah şirketleri arasında birleşmelerin arttığı, Rusya'nın silah satışlarını artırabilmek için - esnek ödeme yapılması, borç verme, bazı borçların silinmesi, bazı özel üretimlerde lisans altında üretim yapılması gibi - kolaylıklar sağlamayı taahhüt ettiği, bu alanda her bir milyar dolarlık silah satışının 40 bin işgücünü finanse ettiği konuları üzerinde durulduğu görülmüştür.

Çok yönlü Türk dış politikasında Savunma Sanayii'nin güçlü bir ordu yaratmada doğrudan rol olarak dış politika hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayabileceği gibi yurtdışı ihaleler kazanmak suretiyle profili yükselterek, fuarlara katılmak suretiyle farkındalık yaratarak, dost ve müttefik ülkelerle işbirliği ve ikili projeler gerçekleştirerek veya alıcı olarak ilgili ülkeler üzerinde baskı oluşturmak suretiyle dolaylı bir rol oynayabileceği, bunun için tüm paydaşlar arasında paylaşım ve güvene dayalı bir sinerji oluşturulması, tanıtım ve etkinliklere katılarak farkındalık yaratmaya devam edilebileceği, uygulamalardan dersler alarak devamlılığın sağlanabileceği vurgulanmıştır.

Savunma Sanayii'nde uluslararası işbirliğinin önemi üzerinde durularak, işbirliğini geliştirmenin sağlayabileceği faydalar arasında; Savunma Sanayii alt yapısını geliştirmek, dışa bağımlılığı azaltmak, ölçek ekonomisine ulaşmak, maliyetleri azaltmak, riskleri paylaşmak, rekabet üstünlüğü sağlamak, hedef pazarlara girmek, yeni teknolojilere erişmek, yönetsel sinerji yaratmak, teknolojik “know-how” ve yetenek seviyesini yükseltmek sayılmıştır. Bu doğrultuda paydaşlarla birlikte büyüme stratejisi ve dengeli bölgesel/küresel işbirliklerinin geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığının uluslararası işbirliği modellerinin Sektör'deki diğer kurumlar tarafından da örnek alınarak uygulamaya sokulmasının önemli faydalar sağlayacağı, özellikle **OCCAR**'a üyelik sürecinin hızlandırılması ve tam üyelik hâlinde; ileri teknoloji sahibi ülkelerle endüstriyel iş paylaşımına dayalı çok uluslu projelere katılımın, “Global Balance” uzun dönemli denge prensibi çerçevesinde ülkemize bu alanda yüksek teknolojinin kazandırılmasının ve Türkiye'nin **Avrupa Savunma İşbirliği**'nin güçlü bir ortağı olduğunun tescil edilmesinin imkân dâhiline gireceği vurgulanmıştır. Türkiye'nin yapacağı ihracatı artırmadaki önemli etkenlerden birinin de, Dünya'da açtığı **Savunma Sanayii Ofisleri**'ni artırması olduğu belirlenmiştir.

Dünyanın küresel bir pazara dönüştüğü günümüzde sadece teknoloji, ARGE ve pazarlama yöntemlerine yatırım yapmakla yetinen işletmeler aradıklarını bulamamakta, bu alanlarda yapılan değişimler fark yaratmakta yeterli olamamaktadır. Çünkü bu özellikler, rakip işletmeler tarafından satın alınma veya taklit edilme yolu ile süratle uygulamaya sokulmaktadır. Günümüzde artık birkaç gün içinde taklit edilemeyen hiçbir ürün, hizmet veya teknoloji kalmamıştır. **Zaman ve yetenek**, işletmelerin rekabet avantajı yaratmadaki en önemli unsurları haline gelmiştir.

Bu noktada, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilecek her türlü entelektüel malzemeden yani **insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden** meydana gelen “entelektüel sermaye” karşımıza çıkmaktadır. Entelektüel sermaye, belirtilen üç unsurun toplamından değil, bunların karşılıklı etkileşimi ve birlikte oluşturdukları sinerjik etkiyle ortaya çıkmaktadır.

İnsan sermayesi yeniliklerin kaynağı olduğu için son derece önemlidir ve rakiplerce taklit edilemeyecek tek unsurdur. **Türk Savunma Sanayii**, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi açısından oldukça önemli mesafeler kat etmiştir. Ancak, iki sermayenin daha iyi seviyede olmasını güçleştiren, her türlü çalışmalara rağmen arzu edilen seviyeye ulaştırılamayan insan sermayesi, yarattığı katma değer açısından planlı bir şekilde ele alınmak ve geliştirilmek zorundadır.

STRATEJİK RAPOR (ÖZET)

Savunma sanayiimizin ihtiyacı, yüksek katma değerli ve benzersiz özellikte işler yapan çalışan sayısının artmasıdır. Bunun için mevzuat, organizasyon başta olmak üzere birçok düzenlemeler yapılmasına rağmen istenilen sonucun alınmadığı görülmektedir. Savunma Sanayii Müsteşarlığınca bilimsel esaslara göre hazırlanan ve 2012-2016 yıllarını kapsayan “**Stratejik Plan**” insan sermayesindeki durumumuzu net bir şekilde ortaya koyan ve **yol haritasını çizen ciddi bir çalışmadır**. “Neden?” sorusunun cevabının bu kadar net bir şekilde ortaya konması, çalışmanın takdir edilmesi gereken yönünü oluşturmaktadır.

Bu çalışmada belirtilen hususlar özetle şu şekildedir.

- Gün geçtikçe karmaşıklaşan rekabet ortamında nitelikli insan kaynağı yetiştirmek en önemli konulardan biri haline gelmektedir.
- 2004 yılında 62 olan proje sayısı 2011 yılı itibarıyla 288’e yükselmiştir.
- Personel başına düşen sözleşme bedeli 2004 yılında 31,5 milyon dolar iken 2011 yılında 76,2 milyon dolara çıkmıştır.
- Uluslararası örneklerde proje başına 5-7 çalışan öngörülürken SSM’de 1,24 olarak gerçekleşmiştir.
- İhtiyaç tanımlama, proje yönetimi ve üniversitelerle etkin işbirliği kültürünün oluşturulmasında beklenen düzeye ulaşılamamıştır.
- Kurumsal bir eğitim ve öğrenim sistemi oluşturulamamıştır.
- İş yükü artışına paralel olarak çalışanların değer görme beklentisi tam olarak karşılanamamış, iletişim ve ekip ruhunun geliştirilmesi, atıl kapasitenin değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Çalışanların % 63’ü kendi aralarında, % 83’ü birimler arasında iletişim ortamının yetersiz olduğunu, %18’i kapasitesini işe yansıtamadığını belirtmişlerdir). Değişik çalışmalarda ve çalıştaylarda ulaşılan bazı sonuçlar ise konu üzerinde ne kadar önemle durulması gerektiğini göstermektedir.
- Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması uygulamalarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

25 Mayıs 1998 tarihli, 11173 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yayımlanan Türk Savunma Sanayii Politikası ve Stratejisi Esasları’nda Türk Savunma Sanayii için destek ve koordinasyon görevi **Millî Savunma Bakanlığına** verilmiştir. Kararda yetişmiş insan gücüne özellikle vurgu yapılmıştır.

STRATEJİK RAPOR (ÖZET)

Bu göreve uygun olarak 1999 yılında “**Savunma Teknolojileri Eğitim Merkezi | SATEM**” Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde hayata geçirilmiştir. 2010 yılı için kişi başına düşen eğitim süresi 28 saat olan SATEM’de, % 84 oranında Türk Silahlı Kuvvetleri, % 16 oranında sivil savunma sanayii kurumları personeline eğitim verilmiştir. 2011 verilerine göre, %25’i teknoloji ağırlıklı olmak üzere 100 farklı başlık altında, 220 değişik konuda 200 eğitici ile faaliyetlerine devam eden SATEM, geliştirilmesi gereken yönlerine rağmen bu alanda ihtiyaçlara cevap vermeye çalışmaktadır. Fiziki ve teknik kapasitesi, eğitici kadrosu, mali yapı yetersizliği, kurumlarca ihtiyaç analizi yapılmadan ilgisiz kişilerin eğitime gönderilmesi, uzaktan eğitim alt yapısının olmayışı, eğitimcilerin durumuna göre ders programlarının hazırlanmak zorunda kalınması, bilgi ve dokümantasyon merkezi haline gelememesi, fiziki ve bilgi güvenliği konusunda dengenin kurulamaması, SATEM’e yöneltilen öncelikli eleştirilerdir.

Nisan 2009 yılında yayımlanan 2009-2016 yılları **Savunma Sanayii** Stratejik Planı’nda dört stratejik amaçtan biri olarak “**Değer Yaratan, Değer Gören Çalışanlar**” konusuna yer verildiği görülmektedir. Bu dokümanda insan kaynakları yönetimi açısından önem taşıyan konulara direktif olarak yer verilmiştir.

- Nitelikli işgücü ihtiyacının belirlenmesi amacıyla Sektör’ün insan kaynakları haritası çıkarılmalıdır.
- Çalışanların başta sistem mühendisliği olmak üzere yüksek lisans ve doktora programlarına iştirakleri desteklenmelidir.
- Firmaların yürüttükleri sistem projelerinde karşılaştıkları problemlerin aşılması için, belirledikleri alanlarda üniversitelere tez konusu bildirmeleri ve araştırma projeleri önermeleri desteklenmelidir.
- Mühendislik fakültelerinin staj imkânları artırılmalı ve başarılı öğrencilere burs verilmelidir.
- Yurtdışına giden nitelikli insan kaynağının tekrar kazanılması için çalışma yapılmalıdır.
- Profesyonel yöneticilik için vasıflı personelin orta ve üst düzey yönetici yetiştirme programına gönderilmesi sağlanmalıdır.

Görüldüğü üzere insan sermayesinin yetiştirilmesine yönelik, Savunma Sanayii’ne yön veren dokümanlarda iyi bir analiz ile yapılması gerekenler net bir şekilde ortaya konmuştur.

İnsan sermayesi yetiştirmek için **Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü**ndeki **Savunma Kaynakları Yönetimi** yüksek lisans programı ile **Kara Harp Okulu Komutanlığı**nda yürütülen **Savunma Yönetimi** yüksek lisans programı ve Savunma Sanayii kurumlarının maliyet nedeniyle özellikle mesleki ve teknik konularda kendi iç bünyelerinde düzenledikleri eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir.

STRATEJİK RAPOR (ÖZET)

Stratejik Plan'da belirtilen Savunma Sanayii liginde ilk 10 ülke arasına girme hedefine ulaşma yolunun "**İnsan Kaynakları Yüzyılı**" olarak adlandırılan bilgi çağında insan sermayesine yapılacak yatırımlardan geçtiği bilinen bir gerçektir. ABD, Kanada ve Avrupa'dan 750 firma ile yapılan araştırma sonuçları, insan sermayesi endeksi 0-75 arasında yer alan işletmelerin borsa değerinin % 21 ile % 39 arasında büyüdüğünü, 75-100 arasında olan işletmelerde bu oranın % 64'e çıktığını göstermektedir.

"**Bilgiye Yapılan Yatırım Her Zaman En İyi Nemayı Getirir**" diyen Benjamin Franklin'in sözü kapsamında insan sermayesini eğitmek günümüzde yetmemektedir. İnsan sermayesini stratejik öneme haiz unsur haline getirmemiz gerekmektedir. İnsan sermayesi eğer tek, değerli ve kopya edilmesi güç ise işletme için stratejik önem taşıyor demektir. Bunun için insan sermayesine, finansal ve taahhüt boyutu ile her türlü yatırım bir plan dâhilinde yapılmalıdır. Hatta çalışanın sahip olduğu insan sermayesi ne kadar tek ve değerli ise o çalışana yapılacak yatırım da o ölçüde büyük olmalıdır. Bu konuda stratejik kararlar almak ve insan sermayesi yatırım planı hazırlamak, "**insan kaynakları**"nı "**stratejik insan kaynakları**" olarak yeniden yapılandırmak ve insan kaynakları uzmanını bir "savunma sanayi uzmanı" bilgisi ile donatmak öncelikli olarak ele alınmalıdır.

İnsan sermayesine yatırım için; savunma sanayii uzmanlarının da yer aldığı "**stratejik öngörü grupları**" ile geleceğin şekillendirilmesine çalışılmalıdır. Bu çalışmalar ile nasıl bir insan sermayesine ihtiyaç duyulacağı ortaya konarak yapılacak yatırım seçenekleri (satın alma, oluşturma, ödünç alma, işten çıkarma, bağlama) belirlenmelidir.

Bütün bu faaliyetler için eğitim konusunda yeniden yapılanmak gerekmektedir. Bu alandaki eğitim için SSM bünyesinde, **YÖK ile koordineli** olarak ve gerekli yasal düzenlemeler (SSM kuruluş kanunu dahil) yapılarak, **Bologna süreci** ile uyumlu, yurtdışında birçok örnekleri bulunan **TODAİE** benzeri bir enstitü yapılmasına gidilmelidir. Portföy, program ve proje yönetimi eğitiminin esas alınacağı bu enstitü Türk Savunma Sanayii'nde uzman eğitim kurumu olarak görev yapacak şekilde kurgulanmalıdır.

Lisansüstü eğitimlerle birlikte **ulusal meslek standartları** tanımlanmış kurs ve sertifika programları açılmalı, yayınlar yapılmalı, teknolojik araştırmalar dâhil her türlü araştırmalara imkân sağlanmalı, ulusal ve uluslararası işbirlikleri ile uluslararasılaşma konusunda çalışmalar yapılmalı, maliyet etkin eğitim programları ile Sektör'ün hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına da cevap verilebilmelidir. Bu kurumda; üniversiteler, **TÜBİTAK** gibi araştırma kurumları, teknoparklar, Savunma Sanayii işletme ve örgütleri ve araştırmacılarla irtibat - işbirliği için birimler oluşturulmalı, alınan dersler merkezi ile alana yönelik bilgi-belge merkezinin de yer aldığı bir yapılanmaya gidilmelidir.

STRATEJİK RAPOR (ÖZET)

Bu enstitünün kurulması ile fiziki ve bilgi güvenliği nedeniyle kısıtlamalarla karşılaşılan Harp Akademileri Komutanlığı ile Kara Harp Okulu'nda bu alana ilişkin lisansüstü eğitime son verilmeli, SATEM'in faaliyetleri Enstitü'ye devredilmelidir.

Savunma Sanayii alanlarında **ODTÜ, İTÜ** gibi teknik üniversitelerde - ihtiyaç duyulan teknik konularla sınırlı olmak üzere - **Savunma Sanayii Enstitüsü**ndeki eğitimle koordineli olarak lisans programlarının açılması düşünülmelidir. SSM'in 4 Ekim 2011 tarihinde ODTÜ ile başlattığı "**Savunma Sanayi İçin Araştırmacı Yetiştirme Programı**", kapsamı genişletilerek önerilen yapı içerisine alınmalıdır.

Enstitü bünyesinde **İnsan Kaynakları Planlama ve Araştırma Merkezi** kurularak, 2009-2016 Savunma Sanayi Sektörel Strateji Dokümanı'nda belirtildiği üzere sektörün insan kaynakları haritası çıkarılmalı, örnek insan kaynakları uygulamaları üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Sektör'ün insan kaynakları uzmanları ile periyodik toplantılar yapılarak bilgi paylaşımı sağlanmalı, örnek uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır .

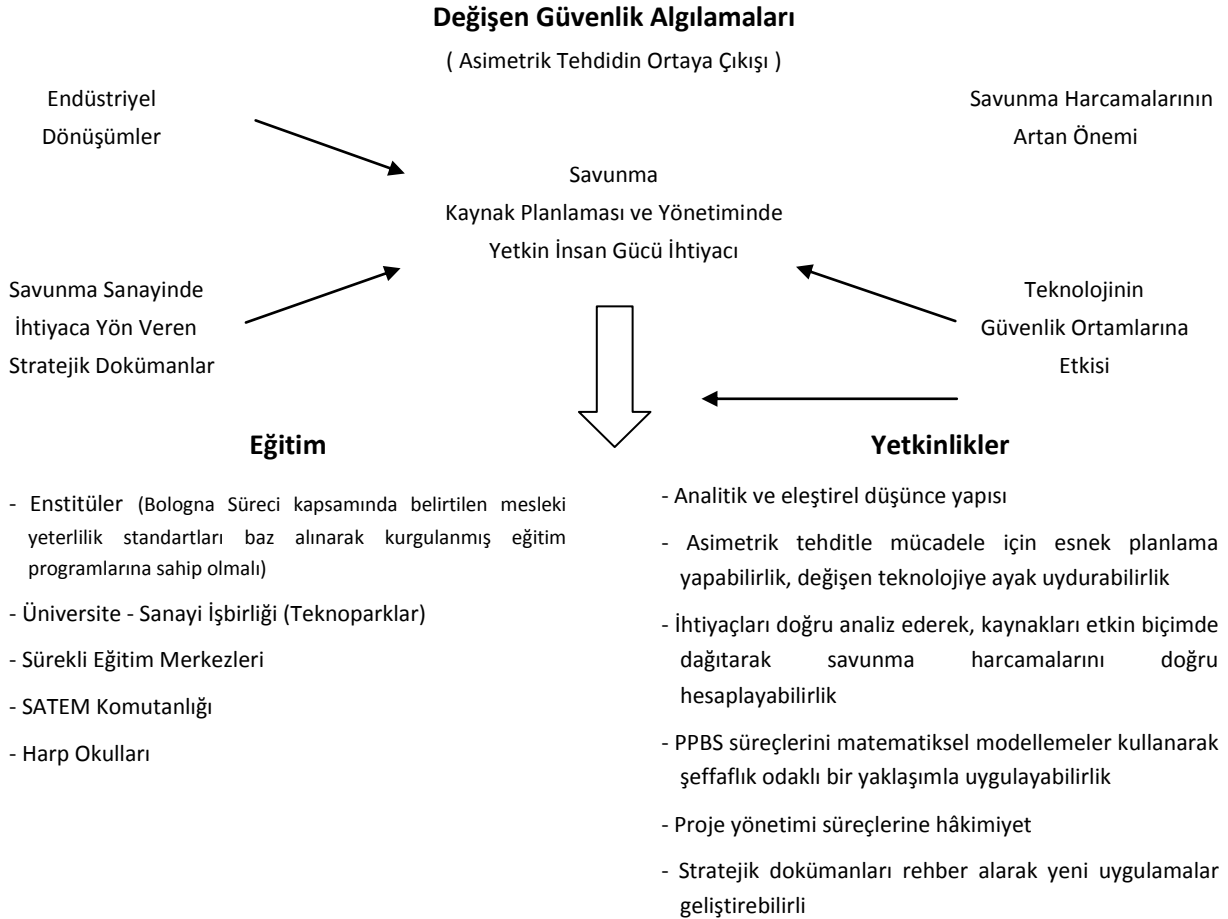
Araştırma yapanlara sağlanan **fon desteği** enstitü bünyesinde oluşturulacak bir kurul tarafından belirlenebilir. Tez konuları ihtiyaca göre tespit edilerek Sektör ihtiyaçları konusunda tez çalışmasını sürdüreceklere desteklenebilir ve bir birim tarafından takip edilerek, yönlendirilebilir.

Bu tür bir yapılanmaya gitmenin; uluslararası düzeyde profesyonel bir yapılanmanın hedeflenmesi, stratejik ve teknolojik üstünlük ile bu alanlarda hedeflenen derinlik için gerekli olduğu değerlendirilmiştir. Proje hacminin iç pazar açısından bugünkü seviyelerinde olamayacağı beklentisi, savunma harcamalarının tahsis ve kullanımında artan kamuoyu baskısı ve denetim, belirsizleşen ve asimetrik hale gelen tehdit ortamı nedeni ile geleceği şekillendirmenin (zel askerî sektörün ortaya çıkışı dahil) ve insan sermayesine yatırımın önemi giderek artmaktadır.

Millî savunma politikalarının asıl amacı niteliksel üstünlüğe dayanarak caydırıcılığı en üst düzeye çıkarmak olduğundan ileri teknoloji ürünü sistemlerin Milli Savunma Sanayii tarafından üretilmesi dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. **De Gaulle**'nin Fransa'nın güvenliği ile ilgili ifadesi savunma sanayii ile ilişkisi bakımından önemlidir: "Fransa'nın ülke güvenliği; silahlı kuvvetleri ile silahlı kuvvetlere - başkasından izin ve yetki almadan kullanacağı - ileri teknoloji savunma sistemleri üreten millî savunma sanayiinin varlığına bağlıdır."

Savunma Sanayii'nin ihtiyacı olan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi sürecinde; değişen güvenlik algılamaları, endüstriyel dönüşümler, savunma harcamalarının artan önemi, Savunma Sanayii'nde ihtiyaca yön veren dokümanlar ve teknolojinin güvenlik ortamlarına etkisi temel alınarak **yetkinlik bazlı bir Eğitim Modeli** geliştirilmiştir.

Bu modelin üzerinde önemle durularak, uygulama alanına sokulması için özel gayret gösterilmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Bu sunumda özetle aşağıda belirtilen hususlara yer verilmiştir.



Savunma Kaynakları Yönetimine Bütüncül Bakış

Bu model çerçevesinde gerçekleştirilmesi önerilen **eğitim programı** kapsamında verilmesi planlanan dersler örnek olarak aşağıda yer verilmiştir:

1. Dönem

- İktisada Giriş
- Problem Analizi ve Etnik Çatışmalar (Seçmeli)
- Güvenlik ve Güvenlik Stratejileri
- Yönetim ve Organizasyon
- Bilgi Teknolojisi Temelleri
- Yöneticiler için İletişim
- Finansal Raporlama ve Analiz
- Yönetim Finansı ve Ekonomik Analiz

2. Dönem

- Stratejik Yönetim
- Savunma Ekonomisi
- Savunma Kaynaklarının Planlanması ve Yönetimi
- İstatistik
- Yöneyim Araştırması
- Modelleme ve Analiz
- Lojistik Planlama Tedarik Zinciri Yönetimi

- Millî Güvenlik Politikası (Seçmeli)

3. Dönem

- Karşılaştırmalı Ekonomik Sistemler
- Maliyet Yönetimi
- Proje Yönetimi
- Alım - Şartname Yönetimi
- Uluslararası Hukuk ve Organizasyonlar
- Bireyler Arası İlişki Yönetimi (Seçmeli)

Aşağıda yer verilen konular ise ayrıca gündeme getirilmiştir:

- Türkiye'nin ulaştığı seviyenin önemli bir nokta olduğu, küresel sektör içinde fark edilmeye başlandığı,
- “Üniversite – Enstitü - Araştırma Merkezleri” işbirliğinde ortak çalışma ihtiyacına ek olarak sektörel KOBİ'lerin sayısını artırmanın gerekliliği,
- Sektör'ün ortaya koyduğu bir hedefi gerçekleştirme potansiyelinin 10 yıl olduğu dikkate alınarak planların, 2023'den öteye 2050'lere kadar yapılması gerekliliği,
- Her ne kadar yakın coğrafyanın ve dünyanın algıladığı tehdidin değişkenliği ve belirsizliği ortada olsa da buna bağlı olarak yeni tehdit, risk ve fırsatların analizini de yapmanın gerekliliği,
- Çeşitli seviyelerdeki eğitimlerde siber güvenlik dersine yer verilmesi,
- Gelişen teknoparklarla, üniversitelerin AR-GE geliştirme programlarının ortak çalışması gerekliliği,
- Türk diplomatlarının görevli buldukları ülkelerde Türk Savunma Sanayii'ne yönelik ticari girişimleri kolaylaştırıcı çalışmalarda bulunarak üretici ile işbirliği çalışmalarını artırmaları,
- Savunma sanayinde gelinen aşamanın ileriye sağlıklı olarak taşınabilmesi için belirli alanlarda yapısal dönüşümlerin yapılması gerekmektedir, bunlar;
 - Tedarik planlaması ve süreçleri
 - Sanayi yapısı
 - MKEK yapısı
 - Teknoloji planlaması

olarak belirtilmiştir.

- Savunma Sanayii'nin Türk dış politikasına nasıl yardımcı olacağından ziyade birçok ülkede dış politikanın sanayiye destek olduğu söylenerek bu tür bir yaklaşımın da kullanılması gerekliliği belirtilmiştir.
- Savunma harcamalarının da gelinen bu büyük yapıyı sürdürülebilir kılacak şekilde planlanması gerekmektedir. Savunma bütçesi artırılmalıdır ve bunun içinden sanayi ve teknoloji gelişimi için ayrılan kaynak da artırılmalıdır.