



**T.C.  
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
JANDARMA VE SAHİL GÜVENLİK AKADEMİSİ  
GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**HİBRİT SAVAŞTA MUHAREBE SAHASININ LOJİSTİK YÖNETİMİ**

**HAZIRLAYAN  
ORHAN KARATEPE**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EYLÜL 2023**



**T.C.**  
**İÇİŞLERİ BAKANLIĞI**  
**JANDARMA VE SAHİL GÜVENLİK AKADEMİSİ**  
**GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HİBRİT SAVAŞTA MUHAREBE SAHASININ LOJİSTİK YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**HAZIRLAYAN**  
**Orhan KARATEPE**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Dr. Tarık AK**

**ANKARA-2023**  
*“Her Hakkı Saklıdır”*

## KABUL VE ONAY

Orhan KARATEPE tarafından hazırlanan ‘‘Hibrit Savaşta Muharebe Sahasının Lojistik Yönetimi’’ adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Yönetimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman: Dr. Tarık AK**

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi  
Güvenlik Yönetimi Anabilim Dalı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum. \_\_\_\_\_

**Üye: Dr. Bürke Uğur BAŐARANEL**

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Jandarma ve Sahil Güvenlik Fakültesi  
Güvenlik Hizmetleri Anabilim Dalı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum. \_\_\_\_\_

**Üye: Doç.Dr. Mehmet ŞAHİN**

Milli Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri ve  
Mili Güvenlik Enstitüsü

Güvenlik Araştırmaları Anabilim Dalı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum. \_\_\_\_\_

Tez Savunma Tarihi: ...../09/2023

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Doç. Dr. Naci AKDEMİR  
J.Alb.  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Orhan KARATEPE

.../.../2023

T.C.  
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
JANDARMA VE SAHİL GÜVENLİK AKADEMİSİ  
GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HİBRİT SAVAŞTA MUHAREBE SAHASININ

LOJİSTİK YÖNETİMİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Orhan KARATEPE

Eylül 2023

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, belirsizliklerle dolu günümüz harekât ortamında muharip unsurların, hibrit savaşın başlangıcından sona ermesine kadar ihtiyaç duyacağı lojistik gereksinimlerinin hangi şart ve durumlar altında karşılanabileceği ve hibrit savaş konseptinin lojistik boyutunun icrasının nasıl gerçekleşmesi gerektiğine ilişkin dünya genelinde uygulamalardan faydalanarak lojistik alanında çalışma yapacak araştırmacılar için bir kaynak ortaya koymaktır. Tez çalışmasında ulaşılmak istenen temel araştırma sorusu “Hibrit Savaş ortamında muharip birliklerin lojistik ihtiyaçlarının giderilmesi ve icrası nasıl gerçekleştirilmektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Tez çalışması bu temel araştırma sorusunun cevabına ulaşmak amacıyla alt araştırma sorularıyla birlikte dört bölümden oluşmaktadır. Hibrit savaş konseptinin anlatıldığı birinci bölümde, savaş kavramının tarihsel gelişimi, tarih boyunca harekât alanında kullanılan savaş türleri, 21. yüzyılın güvenlik ortamı ve hibrit savaşların ortaya çıkış nedenleri ile etkileri incelenmiştir. İkinci bölümünde, hibrit savaş ortamında muharebe sahasında yer alan aktörler ve hibrit savaşın temel bileşenleri gibi harekâtın icrasına etki eden unsurların neler olduğuna ve etkilerinin boyutlarına ulaşmak hedeflenmiştir. Üçüncü bölümünde lojistik ve askeri lojistik kavramları incelenmiş, muharebe sahasında lojistiğin icrası, dünya tarihinde önemli yeri olan savaşların lojistik yapılarının incelenmesi suretiyle çeşitli örnek olaylara ulaşılmış ve açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, hibrit savaş ortamında muharebe lojistiğinin nasıl icra edileceği, lojistik faaliyetlerin harekât ortamında önemi ve karşılaşılabilecek zorluklar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak hibrit savaş ortamının, geleneksel muharebelere oranla lojistik faaliyetler bakımından hangi zorlukları barındırdığına ilişkin tespitler tanımlanarak, lojistik sistemin aksaksız yürütülmesine ilişkin çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

**Bilim Kodu** : 111620

**Anahtar Kelimeler** : Savaş, Hibrit Savaş, Lojistik, Askeri Lojistik

**Sayfa Adedi** : 137

**Danışman** : Dr. Tarık AK

T.R.  
MINISTRY OF INTERIOR  
GENDARMERIE AND COAST GUARD ACADEMY  
SECURITY SCIENCES INSTITUTE  
  
LOGISTICS MANAGEMENT OF  
HYBRID WARFARE BATTLEFIELD  
(M.Sc. Thesis)

Orhan KARATEPE

September 2023

**ABSTRACT**

The aim of this thesis is to provide a resource for researchers who will work in the field of logistics by making use of worldwide practices regarding the conditions and circumstances under which the logistics requirements of the combatants in today's operational environment full of uncertainties can be met from the beginning to the end of the hybrid warfare and how the logistics dimension of the hybrid war concept should be realized. The main research question to be addressed in this thesis is "How are the logistics needs of combat units met and executed in a Hybrid Warfare environment?". In order to answer this basic research question, the thesis consists of four chapters with sub-research questions. In the first chapter which is about hybrid warfare, the historical development of the concept of war, the types of warfare used in the field of operations throughout history, the security environment of the 21st century, and the reasons for the emergence of hybrid wars and their effects are examined. In the second part, it is aimed to reach the elements that affect the execution of the operation and the dimensions of their effects such as actors on the battlefield in the hybrid warfare environment and the basic components of hybrid warfare. In the third part, the concepts of logistics and military logistics are examined and the execution of logistics on the battlefield explained by examining the logistics structures of wars that have an important place in world history via various case studies. The fourth part of the study, it is evaluated that how combat logistics will be carried out in a hybrid warfare environment, the importance of logistics activities in the operational environment and the challenges that may be encountered. As a result, the challenges that hybrid warfare environment poses in terms of logistics activities compared to traditional wars have been identified and solutions have been proposed for the smooth execution of the logistics system.

**Science Code** : 111620

**Key Words** : War, Hybrid Warfare, Logistics, Military Logistics

**Page Number** : 137

**Supervisor** : Asst.Prof. Tarık AK, PhD

## TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım Dr. Sayın Tarık AK'a teşekkür ve saygılarımı arz ederim. Kıymetli tecrübe ve bilgileri ile bana her zaman destek olan çalışma arkadaşlarım Mesut Mustafa EVRENSEL, Semih DENİZ ve Oğuzhan ANAYURT'a tüm katkılarından dolayı Őükranlarımı sunarım.

Eğitim hayatım boyunca her zaman ve her koőulda beni yalnız bırakmayan ve destekleriyle bana güç veren başta babam Yılmaz KARATEPE, annem AYTEN KARATEPE ve kardeőim Suna KARATEPE olmak üzere değerli ailemin her bir ferdine sonsuz teőekkürlerimi sunarım, onlara minnettarım.

Hayatımın her anında her daim desteğini hissettiren, beni cesaretlendiren, sabır ve anlayıőıyla çalıőmalarımdaki başarıma büyük katkısı olan kıymetli eőim Ezgi KARATEPE'ye ve çalıőmalarım süresince birlikte oyun zamanımızdan çaldığım küçük kızım Leyla Lidya KARATEPE'ye minnettarlığımı özellikle ifade etmek isterim.

Çalıőmamı dünyalar güzeli kızıma ithaf ediyorum...

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÇİZELGELERİN LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLERİN LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****21.YÜZYIL GÜVENLİK ORTAMI VE HİBRİT SAVAŞ**

1.1. Giriş .....	6
1.2. Savaş Kavramı ve Tarih Boyunca Savaş .....	7
1.2.1. Savaşı Tanımlamak .....	8
1.2.2. Savaşın Tarihsel Süreçte Değişimi .....	11
1.3. Harekât Alanında Uygulanan Savaş Türleri .....	14
1.3.1. Konvansiyonel Harp/Nizami Savaş.....	15
1.3.2. Konvansiyonel Olmayan Savaş/Gayri Nizami Harp .....	16
1.3.3. Birleşik Savaş.....	17
1.4. Hibrit Savaş.....	18
1.4.1. Hibrit Savaşın Tanımı.....	18
1.4.2. Hibrit Savaş ve Konvansiyonel Savaşın Farkları.....	26
1.5. Bölüm Değerlendirmesi.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİBRİT SAVAŞ ORTAMINDA MUHAREBE SAHASINA ETKİ EDEN UNSURLAR

2.1. Giriş .....	34
2.2. Hibrit Tehditler ve Diğer Aktörler .....	34
2.2.1. Paramiliter Güçler .....	36
2.2.2. İsyancı Gruplar .....	36
2.2.3. Gerillalar .....	36
2.2.4. Suç Örgütleri ve Terör Örgütleri .....	37
2.2.5. Paralı askerler ve Özel Askeri Güvenlik Şirketleri .....	38
2.2.6. Mülteciler ve İç Göç Hareketleri .....	39
2.2.7. Uluslar Arası İnsani Yardım Kuruluşları .....	40
2.2.8. Çok Uluslu Şirketler .....	41
2.2.9. Medya .....	41
2.2.10. Özel Kuvvetler .....	42
2.3. Hibrit Savaşın Bileşenleri .....	43
2.3.1. Asimetrik Unsurların Konvansiyonel Kuvvetlerle Kullanımı .....	44
2.3.2. Diplomatik-Siyasi Savaş .....	45
2.3.3. Ekonomik Savaş .....	46
2.3.4. Siber Savaş .....	48
2.3.5. Halk Desteği/Yerel Unsurlar .....	49
2.3.6. Vekâlet Savaşı .....	50
2.3.7. Enformasyon (Bilgi) ve İstihbarat Savaşı .....	52
2.3.8. Psikolojik Savaş ve Algı Yönetimi .....	54
2.4. Bölüm Değerlendirmesi .....	55

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MUHAREBE SAHASINDA LOJİSTİK VE İCRASI

3.1. Giriş .....	58
3.2. Lojistik Kavramı .....	58
3.2.1. Lojistiğin Önemi .....	61
3.2.2. Lojistikle İlgili Temel Kavramlar .....	63
3.2.2.1. Satın alma ve tedarik .....	63
3.2.2.2. Depolama .....	64
3.2.2.3. Taşımacılık ve dağıtım .....	65
3.2.2.4. Üçüncü parti lojistik (3PL) .....	66
3.2.2.5. Dördüncü parti lojistik (4PL) .....	68
3.2.2.6. E-Lojistik .....	69
3.2.2.7. Tersine lojistik .....	70
3.2.2.8. Yeşil lojistik .....	71
3.2.3. Lojistiğin Tarihi .....	72
3.2.4. Askeri Lojistik .....	73
3.3. Muharebelerde Lojistik Örnekleri .....	76
3.3.1. Balkan Harbinde Osmanlı Ordusunun Lojistik Faaliyetleri .....	76
3.3.2. Birinci Dünya Savaşında Osmanlı Devletinin Lojistik Teşkilat Yapısı .....	78
3.3.3. Rusya'nın Ukrayna Müdahalelerinde Lojistik Faaliyetler .....	79
3.4. Bölüm Değerlendirmesi .....	81

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HİBRİT SAVAŞ ORTAMINDA MUHAREBE LOJİSTİĞİNİN İCRASI

4.1. Giriş .....	83
4.2. Hibrit Savaşta Harekât Alanı ve Lojistik Temel Prensipleri .....	84
4.2.1. İhtiyaçların Doğru Tespiti .....	84

4.2.2. Standardizasyon .....	85
4.2.3. Ekonomiklik .....	85
4.2.4. Yeterlilik .....	86
4.2.5. Esneklik .....	87
4.2.6. Sadelik .....	87
4.2.7. İzlenebilirlik (Sürekli Farkındalık).....	88
4.2.8. Hedef .....	88
4.2.9. Çeviklik (Sürekli Reaksiyon).....	89
4.2.10. Doğruluk .....	90
4.2.11. Bağımsızlık .....	90
4.2.12. Beka .....	91
4.2.13. Bütünleşiklik .....	92
4.2.14. Süreklilik.....	93
4.2.15. Emniyet.....	94
4.3. Hibrit Savaş Ortamında Muharebe Sahası Lojistiği.....	94
4.3.1. Hibrit Savaş Ortamında Muharebe Sahası İkmal Desteği .....	98
4.3.2. Hibrit Savaş Ortamında Muharebe Sahası Bakım Desteği.....	104
4.4. Hibrit Savaş Ortamında Teknolojinin Muharebe Sahası Lojistiğine Etkileri.....	108
4.5. NATO'nun Sürekli Tedarik Ömür Boyu Destek Lojistik Sisteminin Hibrit Savaş Konseptine Yansımaları (Continuous Acquisition Life Cycle Support/CALS) .....	110
4.6. Bölüm Değerlendirmesi.....	113
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 1.1. Savaşın Tarihsel Değişimi.....	11
Çizelge 1.2. Rusya ve ABD'nin Hibrit Savaş Prensiplerinin Askeri Temellerine İlişkin Kıyaslama.....	20
Çizelge 1.3. Konvansiyonel Savaş ve Hibrit Savaşın Karşılaştırması.....	26



## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Hibrit Tehditler ve Diğer Aktörler .....	35
Şekil 2.2. Hibrit Savaşın Bileşenleri .....	44



## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CIA	Central Intelligence Agency (Merkezi İstihbarat Teşkilatı)
CALS	Continuous Acquisition Life Cycle Support (Sürekli Tedarik
Ömür	Boyu Destek)
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals (Tedarik
	Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi)
DAEŞ/İŞİD	Irak Şam İslam Devleti
KİS	Kitle İmha Silahı
KKK	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
M.Ö.	Milattan Önce
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Anlaşması
	Teşkilatı
NATO CCDCoE	NATO Cooperative Cyber Defence Enter of Excellence (NATO
	Müşterek Siber Savunma Mükemmeliyet Merkezi)
NCO	NATO CALS Office (NATO CALS Ofisi)
NGO	Non-Governmental Organizations (Hükümet Dışı Kuruluşlar)
PYD	Demokratik Birlik Partisi
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TDK	Türk Dil Kurumu
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
USA	United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
YPG	Halk Savunma Birlikleri
3PL	Third-Party Logistics (Üçüncü Parti Lojistik)
4PL	Fourth-Party Logistics (Dördüncü Parti Lojistik)



## GİRİŞ

Dünya tarihine baktığımızda savaşların giderek şekil değiştirdiği ancak özünü kaybetmediği görülmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl harekât alanına yeni bir savaş türünü ekleyerek mevcut konseptlerin güncellenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. 11 Eylül 2001’de Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) gerçekleşen terör eylemleri sonrası yaşanan gelişmeler dünyada bazı güvenlik gerekliliklerinin eskisi gibi olmayacağını göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri ile Rusya’nın dünya liderliği hususunda girişmiş oldukları akıl almaz mücadele, savaş stratejileri alanına da sirayet etmiştir. Belirsizliği esas alan ve birçok savaş türünün birleşiminden oluşan “*Hibrit Savaş*”, her iki kutup için de benzer yöntemlerle dünyanın dört bir yanında kendisini göstermiştir.

Hibrit savaş diğer savaş türleriyle kıyasladığımızda en çok göze çarpan husus sivil organizasyonların askeri harekât alanına da hiç olmadığı kadar yer almasıdır. Dolayısıyla eski nesil savaş türlerinde karşımıza çıkan tekdüzelik hibrit savaş için söz konusu değildir. Mücadelenin siber ortam, ekonomik sistem, sosyokültürel yapı gibi birbiri ile pek de bağlantısı bulunmayan alanlara sirayet etmiş olması, silahlı devlet dışı yapılanmaların, suç ve terör örgütlerinin hatta mültecilerin dâhil olmak üzere hibrit savaşın birer unsuru olduğu gerçeği konseptin karmaşıklığını anlatmak için yeterli olacaktır.

Savaş her daim insana ürkütücü gelen ve sonuçları itibariyle yok edici sonuçları olan bir vakadır. Hükümetleri yönetenler kendi insanlarını savaş alanlarında kaybettikleri takdirde yönetim süreçlerinin uzun sürmeyeceğini bildiklerinden tarih boyunca farklı arayışlar içerisinde olmuşlardır. İlk olarak paralı askerler savaş alanlarında tercih edilse de modern çağın güçlü devletleri çok daha verim alabilecekleri vekil aktörlerden faydalanmayı uygun bulmuşlardır. Ancak süreç içerisinde vekâlet savaşlarının maliyetli olduğu gerçeği fark edilerek yeni arayışlar içerisine girilmiştir. Savaş üzerine kafa yoran teorisyenler, çözümü pek çok savaş türünün birleşiminden oluşan hibrit savaş konseptinde bulmuşlardır.

Savaş alanlarında icra edilen lojistik faaliyetler özü itibariyle sivil lojistik unsurlar içerse de uygulamada farklı paydaşları içerisinde barındırırlar. Bu çalışmada, savaş lojistiği ile sivil lojistik arasında mevcut olan farklılıklardan hareket ederek her iki fonksiyon sahasını bünyesinde barındıran hibrit savaş konseptinde mezkûr farklılıkların gözlenip gözlemlenmediğine de odaklanılacaktır. Ayrıca hibrit savaş konseptinin uygulamada zor bir

savaş türü olmasından kaynaklanan sorunların lojistik yönetimi bağlamında değerlendirilmesi yapılarak lojistik prensiplerin ne ölçüde başarı ile icra edilebileceği üzerine belli başlı tespitler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Savaş üzerine ortaya konulmuş ulusal ve uluslar arası kaynaklarda savaş lojistiği üzerine literatür taraması yapılarak konu üzerine yapılan çalışmaların oldukça yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bir savaş türü olan hibrit savaşın lojistik anlamda prensiplerinin ortaya konulması ve icra edilişi üzerine cari faaliyetler bağlamında fikir beyan ediyor oluşu çalışmayı benzersiz ve özgün kılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın alan yazımına oldukça katkı sağlaması beklenmektedir.

Geçmişten günümüze her türlü faaliyet alanı içerisinde kendisi göstermiş ancak kavramsal olarak literatürde kendisine yakın zamanda yer bulmuş olan lojistik, savaş alanlarının da olmazsa olmaz hususlarından bir tanesidir. İcra edilen askeri operasyonel faaliyetlerin en kritik sınırlılıklarını lojistik imkânlar oluşturur. Lojistiğin kapsamı içerisine tedarikten depolamaya, ulaştırmadan bakım-onarıma ve hatta sağlık işlemlerine varıncaya kadar pek çok sorumluluk sahasını dâhil etmek mümkündür. Savaşların yıllarca sürebileceği göz önünde bulundurulduğunda sürdürülebilir lojistik desteğinin önemi çok daha iyi anlaşılmaktadır.

Barış zamanı stabil/dengeli şekilde devam eden lojistik faaliyetlerde olası kriz durumlarında aksamalar yaşanması muhtemeldir. Lojistik ile ilgili yapıların normal koşullar altında sabit konumda bulunuyorken, askeri harekât gibi operasyonel faaliyetlerde hareketli ve dağınık durumda oluşu askeri lojistik yönetiminin sivil lojistik faaliyetlere nazaran ne denli karmaşık olacağı gerçeğini ortaya koymaktadır. Hibrit savaş bir savaş türü olmasına rağmen bilinen türlere nazaran oldukça karmaşık ve belirsiz yapısıyla ön plana çıkmaktadır. Halihazırda savaş lojistiği komplike ve meşakkatli bir sistem yönetimi iken bir de buna hibrit yöntemlerin eklenmesi, işleri içinden çıkılması güç bir hale getirecektir. Çalışmanın esas noktası, sivil ve askeri lojistik faaliyetlerin kapsamları içerisinde her ikisinden de kendisine pay bulan hibrit savaş lojistiğinin sistematik incelenmesidir. Bu bağlamda lojistik faaliyetlerin hibrit savaş içerisindeki önemi ve hibrit savaş icra eden tarafı hangi ölçüde başarıya taşıyacağı gösterilmek istenmiştir. Bununla birlikte askeri lojistiğin sivil lojistik ile ortak noktaları ortaya konulurken hibrit savaşta söz konusu kesişim alanların neler olduğunun tespiti çalışmanın diğer amaçları arasındadır.

Araştırmanın amacı, *belirsizliklerle dolu günümüz harekât ortamında muharip unsurların hibrit savaşın başlangıcından bitişine kadar ihtiyaç duyacağı lojistik gereksinimlerin hangi şart ve durumlar altında karşılanabileceği ve hibrit savaş konseptinin lojistik boyutunun icrasının nasıl gerçekleşmesi gerektiğine ilişkin dünya genelinde uygulamalardan faydalanarak askeri lojistik alanında çalışma yapacak araştırmacılar için bir kaynak ortaya koymaktır.*

Araştırmanın sorunsalı, *hibrit savaş ortamında muharip birliklerin lojistik ihtiyaçlarının giderilmesi ve icrası nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğidir.* Sorunsala dair cevabı aranacak olan temel problem ise *hibrit savaş ortamının nasıl bir lojistik sistematığe ve uygulama şekline ihtiyaç duyduğu* sorusudur. Araştırmanın temel varsayımı, *“Hibrit savaş ortamının klasik savaş modellerine oranla çok daha belirsizliklerle dolu oluşundan kaynaklı daha karmaşık ve detaylı bir lojistik sisteme ve uygulamaya ihtiyaç duyduğu”* argümanıdır.

Savaş lojistiği, yeni ve özgün bir alan olduğundan genel kabul gören teorileri bulunmamaktadır. Bu bakımdan çalışmada, hipotezi sınyacak temel ve alt araştırma sorularıyla birlikte geçmiş savaş örnekleri kavramsal çerçeve karşılaştırılarak incelenecek ve özgün bir değerlendirmeye ulaşılabacaktır. Bu çalışma için *“21. yüzyılın belirsizlikleriyle dolu güvenlik ortamında lojistik yönetiminin klasik savaş lojistiği yöntemlerine nazaran daha karmaşık planlar gerektirdiği”* hipotezi geliştirilmiştir.

Araştırma sonucunda hipotezin doğrulanması halinde, orduların lojistik unsurlarının hibrit savaş ortamına uygun yeni gerekliliklere ihtiyacı olacağı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu bilimsel tespit ışığında kendi organizasyon yapılarını yeniden şekillendirmek isteyen lojistik birimlerin planlama safhasında kullanabilecekleri bir referans kaynağın ortaya çıkması beklenmektedir. Araştırmanın askeri lojistik yönetimi alanında uygulamada esas alınabilecek bir sonuca ulaşmayı amaçlaması tez çalışmasının literatür bağlamında önemini ortaya koymaktadır.

Uluslararası kaynaklardan yapılan araştırmalar hibrit savaş kavramının Soğuk Savaşın sona ermesi ile birlikte kullanıldığını göstermektedir. Frank Hoffman, kavramın ilk olarak Robert G. Walker tarafından bir tez çalışmasında kullanıldığını belirtmektedir. Dünya çapında konu üzerinde Alexander Gerasimov, Frank Hoffman, William J. Nemeth, Andrew

Korybko, John J. Mccuen, Alexander Vladamirov, Jochen Hippler ve Thomas Huber isimleri saymak mümkündür.

Ülkemizde hibrit savaş üzerine yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğunun literatüre Rusya'nın Ukrayna müdahalesi sonrasında olduğu görülmüştür. Rusya eski Genelkurmay Başkanı Alexander Gerasimov, görevi esnasında hazırlamış olduğu "*Savaşın Eşiğinde Barış*" adını verdiği makalesinde hibrit savaşın bir belirsizlikler savaşı olduğunu, savaş ve barış kavramlarının iç içe geçtiğini belirterek konseptin en aydınlatıcı tanımını ortaya koymuştur. Dünyayı yeni bir kaos durumu ile karşı karşıya bırakan Kırım'ın ilhakı ve Ukrayna krizi, konunun akademisyenler tarafından daha çok ilgi çeker hale gelmesini sağlamıştır. Bu bağlamda ilerleyen süreçte konseptin sıkça adından söz ettireceği değerlendirilmektedir.

Savaş lojistiği bağlamında yapılan çalışmalara baktığımızda ise ülkemizde doğrudan bu konu üzerine eğilen bir esere ulaşılamamıştır. Özellikle Kuzey Atlantik Anlaşması Teşkilatı (North Atlantic Treaty Organization/NATO) ve Türk Silahlı Kuvvetleri özelinde askeri lojistik konusunun üzerinde yeterince çalışılmamış bir alan olduğunu söylemek mümkündür. Hibrit savaş ve lojistiğin aynı çalışma üzerinde değerlendirildiği bir esere ise uluslar arası alanda dahi rastlanmamıştır. Bu özelliği ile çalışmanın özgün olduğu ve literatüre yeni bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir.

Çalışmada amaç olarak açıklayıcı, yöntem olarak ise nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi içerisinde hibrit savaş örnekleri incelenerek, doküman analizleri yapılmış ve bu tarz bir çalışma için en uygun yöntem tercih edilmiştir. Hibrit savaş konseptine dair ulusal ve uluslar arası kaynaklardan literatür taraması yapılmış, dünya genelinde hibrit savaş örnekleri incelenerek literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Literatür taraması kapsamında, konuya ilişkin dergi, kitap, makale, broşür, akademik yayın, gazete haberleri gibi yüzün üzerinde kaynaktan faydalanılmıştır. Lojistik yönetimi ile hibrit savaş kavramları bir araya getirilirken, tarihsel araştırma yöntemi çerçevesinde, Rusya ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin uygulamış olduğu örnekler dikkate alınarak konuya işlevsel bir yaklaşım kazandırılmıştır.

Çalışma içerisinde hibrit savaş konseptine dair pek çok farklı teori ve görüş incelenmiş, örnek olaylardan faydalanmak suretiyle teoriler açıklanmaya çalışılmıştır.

Ancak konunun lojistik ile bağlantılı olan kısmında yeterli doküman bulma konusunda zorluklar yaşanmıştır. Lojistik ilk etapta askeri bir kavram olarak ortaya çıkmış ve orduların savaşları sürdürebilmeleri için en gerekli fonksiyon sahalarından biri olduğu anlaşılmıştır. Sonrasında ticari ilişkilerde lojistiğin önem kazanmasıyla birlikte kavramın askeri boyutu ikinci plana atılmıştır. Bu kapsamda literatür taraması yapılırken askeri lojistik alanında yeterli kaynak olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra yeni bir konsept olan hibrit savaş lojistiğinin ulusal yayınlarda hiç yer almadığını söylemek mümkündür. Bu özelliği ile de çalışmanın alan yazıma oldukça katkısı olacağı aşikârdır.

Hibrit savaş konseptini ilk kez Rus Genelkurmay Başkanı Gerasimov'un bir konsept olarak nitelendirdiği bilinmektedir. Bu sebeple Rusya tarafından konseptin temellerinin atıldığını ve harekât ortamında kullanılmaya başlandığı kabul edilir. NATO üyesi olarak, ülkemizde kullanılan askeri metodolojinin ABD orijinli olması hasebiyle konseptin askeri alana yansımaları henüz yeterince görülmemektedir.

Bunların yanı sıra tanımsal bir kargaşanın varlığından da söz etmek mümkündür. Zira ABD tarafından kullanılan hibrit savaş kavramı ile Rusya'nın kullandığı arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. Bunun sebeplerinden en önemlisi iki ülke arasında her alanda devam eden rekabet ortamıdır. Bu bilgiler ışığında, sınırlı kaynaklar kullanılarak çalışma içerisinde bilgi toplama noktasında zorlanılmış ve araştırma sorularına cevap aranırken çoğunluklar çıkarımlar yapılmak zorunda kalmıştır.

Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Hibrit savaş konseptinin anlatıldığı birinci bölümde, ilk olarak savaş kavramı, insanlık tarihinin başından bu yana geçirdiği evrime dikkat çekilerek tanımlanmıştır. Tarihsel süreçte gelişimi ve değişimi, bu değişime neden olan gelişmeler ışığında incelenmiştir. Farklı dönemlerde boyutları ve şiddeti değişim gösteren savaşın harekât alanından kullanılan türlerinin özetlenmesini müteakip, asıl konumuz olan hibrit savaş konseptine geçilmiştir. Hibrit savaş konsepti tanımlanırken, diğer savaş türleri ile kıyaslama yapılarak aradaki temel farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, hibrit savaş konsepti içinde yer alan aktörler ve hibrit savaşın temel bileşenleri detaylı şekilde izah edilmiştir. Bu bölümde hibrit savaş içerisinde yer alan unsurların kapsamlı incelenmesinin nedeni, her birinin ayrı ayrı harekâtın icrasında önemli etkilerinin bulunmasıdır. Hibrit tehditler ve hibrit savaşın bileşenlerinin harekât alanındaki

etkilerinin boyutları, lojistik harekâtın muharebe sahasında icrasının anlatılacağı üçüncü bölüm için önemli bir hazırlık ve geçiş bölümü oluşturmuştur.

Üçüncü bölümde ana hatlarıyla lojistik ve lojistik yönetimi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu maksatla ilk olarak lojistiğin tarihi incelenerek, askeri lojistik kavramının boyutları ön plana çıkarılmıştır. Savaş lojistiğini anlayabilmek adına lojistiğin temel kavramlarının tanımlamaları yapılarak çalışanın özünü oluşturan hibrit savaş lojistiği konusuna geçiş için zemin oluşturulmuştur. Muharebe sahasında lojistiğin icrasının hangi esaslara bağlı olarak gerçekleşeceğine ilişkin değerlendirmelerde bulunularak, bir sonraki bölüme geçilmeden önce askeri lojistiğin gereklilikleri hakkında görüş sunulmuştur.

Dördüncü bölümde, hibrit savaş lojistiği üzerine çalışılırken olmazsa olmaz hususların temelinde yer alan lojistik prensipler detaylıca açıklanmıştır. 21. yüzyılın hızına ayak uydurmakta zorlanılan uluslararası ilişkilerine baktığımız zaman, ülkelerin uzun süreli güvenlik algılarının bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda her an, her duruma hazırlıklı olması gereken orduların muharebe sahasında lojistiğinin nasıl uygulanacağı ve hibrit savaş harekât ortamında konvansiyonel muharebe sahasına oranla lojistiğin ne gibi farklı uygulamalar gerektirdiği incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 21.YÜZYIL GÜVENLİK ORTAMI VE HİBRİT SAVAŞ

#### 1.1. Giriş

Bu bölümde araştırma kapsamında cevabı aranan “*Hibrit savaş ortamında muharip birliklerin lojistik ihtiyaçlarının giderilmesi ve icrası nasıl gerçekleştirilmektedir?*”

sorusunu yanıtlamak üzere “21.yüzyılın güvenlik ortamı nasıldır, hibrit savaşların ortaya çıkışının nedeni ve etkisi ne olmuştur?” sorusu cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bölüm kapsamında, savaşın tanımı yapılarak tarihsel gelişimi üzerine incelemelerde bulunulacaktır. Zaman içerisinde ortaya çıkan yeni durumlar neticesinde değişen savaş türleri incelenerek değişimine neden olan sebepler izah edilmeye çalışılacaktır. Müteakiben çalışmamızın özünü oluşturan “Hibrit Savaş” kavramı tanımlanarak, geleneksel savaş ile arasındaki farklar ortaya konulacaktır.

Bölümde incelenecek konuların çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ihtiyaç duyulacağı öngörülen bilgileri sağlayacağı değerlendirilmektedir. Soğuk Savaşın bitimiyle birlikte güvenlik algısının değiştiği düşüncesinden yola çıkarak, konvansiyonel savaş modelinin yenilemeye ihtiyacı olup olmadığı, tek başına bir savaş modelinin içinde bulunduğumuz yüzyılın güvenlik ortamını şekillendirmede yeterli olup olmadığı ve hibrit savaşın ortaya çıkmasına neden olan gerekçeler, bölüm içerisinde cevabı aranacak diğer sorulardır.

## **1.2. Savaş Kavramı ve Tarih Boyunca Savaş**

İnsanlık tarihine baktığımızda, ölçüsü en düşük seviyeden en yüksek seviyeye kadar değişen oranlarda şiddet ve çatışma hali her dönem karşımıza çıkmaktadır. Bu oran iki birey arasındaki anlaşmazlık halinden tutun da dünya savaşlarına kadar büyük bir yelpazede kendisini gösterir. Toplumların gelişmesi ve teknolojinin ilerlemesi nedeniyle çatışma hali savaş ve organize şiddet hareketlerine evrilmiştir.

Savaşı, birbiri arasında husumet bulunan iki ya da daha fazla silahlı unsurun, birbirine zarar vermek ya da komple yok etmek üzere sürdürdüğü karşılıklı mücadelesi, bürokratik yolların sonuç vermemesi neticesinde farklı baskı araçlarına başvurulması, karşıt kuvvetin mücadele azminin ve dayanma gücünün muhtelif yöntemlerle sınanması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Tanımdan da anlaşılacağı üzere savaşı yalnızca askeri birlikler arasında icra edilen muharebeler olarak görmek yanlış olacaktır. Aksine savaş, devletin ve milletin bütün unsurları ile yürütülen bir güç mücadelesidir.

### **1.2.1. Savaşı Tanımlamak**

Savaşı doğası gereği üç alanda incelemek mümkündür. İlk olarak savaş, birlikler (askerler) ve teknolojiden (araç ve gereçler) meydana gelen fiziki bir olaydır. Teknoloji sayesinde gelişim gösteren ve savaşlar sayesinde kullanım olanağı bulan silahlar, savaşın en elle tutulur, somut halidir. Teknolojik gelişmelerden yoksun bir grup insan topluluğu her ne kadar kalabalık olursa olsun, gelişmiş silah sistemlerine sahip düşman kuvvetlerine karşı çaresiz kalacaktır. Bunun güzel bir örneği, Amerika'nın keşfi esnasında nüfus olarak kalabalık durumda bulunan yerli halkın, çok kısa bir süre içerisinde ateşli silahlara sahip İspanyol işgalcilere boyun eğmesidir. Bir diğer boyut, düşünsel, duygusal ve ruhsal bir yönü olduğundan hareketle savaşın psikolojik bir faaliyet olarak kabul edilebileceğidir. Hiç şüphesiz ki savaşta maddi kayıplardan ziyade manevi kayıplar da yaşanmakta, hatta maddi kayıplar bir süre sonra yerine koyulabilse de manevi kayıpların telafisi bir türlü mümkün olmamaktadır. Son boyut ise savaşın kavramsal bir yönü olduğudur. Her ne kadar savaşlar sahada kazanılıp kaybedilse de tıpkı satrançta olduğu gibi öncelikle kafada icra edilmektedir. Burada üzerinde durulması gereken asıl husus kendi hareket tarzlarımızdan ziyade düşmanın yöntem ve tekniklerinin önceden tahmin edilebilmesidir (Yusuf, 2018, s. 29-56.).

Etkili bir savaş senaryosuna sahip olabilmek için bu üç unsurun bir arada değerlendirilip, etkin bir şekilde kullanılması gerekir. Fiziksel olarak düşman kuvvetlerinden üstün olmak ya da kavramsal olarak çok daha iyi bir stratejiyle mücadele etmek her zaman yeterli olmayabilir. Çanakkale Zaferi örneğinde de görüldüğü gibi psikolojik anlamda üstünlüğü elinde bulunduruyor olmak, savaşın kazanılması bakımından mutlak suretle gereklidir. Her türlü fiziksel üstünlüğe sahip düşman kuvvetleri ne için orda olduklarını bilmeyen Avustralyalı ve Yeni Zelandalı askerlerden oluştuğu için vatanını müdafaaya çalışan Türk Ordusuna karşı psikolojik savaş kazanacak yeterlilikte değildi.

Din ve ahlak kavramlarının gelişmesi savaş olgusunda da zaman içerisinde bir takım değişikliklere yol açmıştır (Cook, 2006, s.47). Bu değişiklikler yer, zaman ve kültürler arasında farklılık gösterirken, bazı temel esaslar modern insanlık tarihinde ortak hassasiyetler olarak kabul görmektedir. Örneğin, savaşan ile sivil halkı ayırmak, dindaş olanların birbirlerine karşı davranış tarzları, kadınların ve çocukların zarar görmemesine özen göstermek, kitle imha silahlarının kullanılmaması, silahsız ve teslim olmuş düşmanı

zarar vermeden esir almak, işkence, yağma ve tecavüzün yasaklanması bahsedilen hassasiyetlerden birkaçıdır (Aslan, 2008, s. 239).

İnsanlık tarihinde savaşların belirleyici rolü bulunmaktadır. Topulukların birbirleriyle olan güç ve üstünlük mücadelesi tarihin seyrini büyük oranda etkilemiştir. İnsanlığın ilerlemesindeki belli başlı hadiselerle baktığımızda savaş kavramı ile paralellik gösterdiği fark edilecektir. Avcı toplayıcılıktan tarım toplumuna, el becerilerine dayalı üretimden sanayi devrimine geçiş, beraberinde ilerlemeyi getirdiği gibi savaş kavramını da ileri bir boyuta taşımıştır (Diamond, 2002, s.122).

Tarımın keşfi ile yerleşik hayata geçiş ve böylece toplu yaşamın ilk olarak görülmeye başlaması, güç mücadelesinin şiddetlenmesinde temel rolü oynamıştır. Tarım toplumu öncesinde, Göbeklitepe’de olduğu gibi dini ritüellerin gerçekleştirilmesi amacıyla bir araya gelişlerin olduğu bilinse de savaşın doğuşu olarak kabul edilmesi gereken olgu sosyal yapıya sahip toplumların içerisinde yer alan hiyerarşik örgütlenmelerdir (Yoldaş, 2019, s.63).

Türk Dil Kurumu’na göre “*Savaş; devletlerin diplomatik ilişkilerini keserek giriştikleri silahlı mücadele ya da kavga, uğraşma, bir şeyi ortadan kaldırmak için yapılan mücadele olarak tanımlanmaktadır.*” (TDK, 2023). Tanımdan anlaşılacağı üzere Kurum, savaş kavramını tanımlarken ilk olarak devletler arasında olması gerektiğinden, diplomatik ilişkilerin kesilmesi gerektiğinden ve silahlı bir mücadele olması gerektiğinden bahsetmişken, tanımın devamında her koşula uyabilecek bir açıklama yapmayı uygun bulmuştur. Çalışmamızın temelini oluşturan “Hibrit Savaş” kavramına baktığımızda tanımın ilk kısmını kesinlikle karşılamadığı net olarak görülmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda savaş kavramı yalnızca devletler arasında gerçekleşmemekle birlikte, diplomatik ilişkilerin kesilmesine ve hatta silahlı bir mücadele halinin olmasına da hiç gerek yoktur (Yıldız, 2018, s. 26).

Ünlü Prusyalı savaş teorisyeni General Carl Von Clausewitz, “*Savaş Üzerine*” isimli eserinde savaştan çok kapsamlı bir düello olarak bahsetmektedir. Ona göre “*Savaş, düşmanı irademizi kabule zorlamak için bir kuvvet kullanma şeklidir.*” (Clausewitz, 2018, s. 76). Latince savaş kelimesinin karşılığı olan “bellum” kelimesinin, günümüzde de karşılığı bulunan düello (duellum) kelimesinden türediği düşünülmektedir. Mezûr tanımdan, iki

karşıt kuvvet arasındaki anlaşmazlıkların sonuçlandırılması için tertip edilen düelloların toplamı neticesinde savaşın oluştuğu anlamı çıkarılabilir (Yılmaz, 2020, s. 89).

Çeşitli disiplinler içerisinde farklı karşılığı olan savaş kavramı, uluslararası hukuk nezdinde bir takım gereksinimleri içerisinde barındırması gerekir. Bir mücadelenin savaş kabul edilebilmesi öncelikle ilan edilmiş olması, iki veya daha fazla devlet arasında gerçekleşiyor olması, tarafların amaç ve niyetlerinin biliniyor olması ve çatışmaların yoğun ve sürekli olması gereklidir (Özer, 2018, s. 31). Ancak tarafların savaşı ilan etmemiş olmalarını ya da çatışmaların yoğun ve sürekli geçmiyor oluşunu savaş tanımı içerisinde değerlendirmemek yanlış olacaktır. Zira tanımı ilerleyen bölümlerde kapsamlı şekilde incelenecek olan hibrit savaşın ne devletler arasında sürdürülmesine, ne yoğun ve sürekli olmasına, ne ilan edilmesine, ne de tarafların amaç ve niyetlerinin bilinmesine gerek duyulmaktadır.

Savaş üzerine fikir yürütmüş düşünürlerin tamamının ortak noktası, savaşın dinamik bir yapısı olduğu, devamlı gelişim ve dönüşüm gösterdiği yönünde söz birliğine varmış olmalarıdır. Clausewitz savaşı “bukalemun” örneği üzerinden tanımlar. Tıpkı bukalemunlarda olduğu gibi savaş da özü sabit kalmakla birlikte her duruma göre değişim göstermektedir. Tarih sahnesinde pek çok farklı uygulama türüyle karşılaşılması olmasına karşın savaşın doğası hep sabit kalmakta, değişim sadece uygulamadaki farklılıklarla sınırlı kalmaktadır (Yalçınkaya, 2008, s. 48).

Antik çağlardan günümüze değin savaşın meşruluğu, gündemi sürekli meşgul eden bir tartışma konusu olmuştur. Savaşı başlatmak için bir tarafın haklı gerekçeleri olabileceği gibi gövde gösterisi ve güç mücadelesi uğruna da masumlar zulme uğrayabilir. Bu bağlamda savaşın taraflarının kendi bakış açıları da meşruluğun kıstası olmaktadır. Ünlü düşünür Machiavelli ulusal çıkarların korunması bakımından savaşın makul bir sonuç olduğunu belirtmiştir. Ayrıca düşünüre göre amaca ulaşmak için kullanılacak her yol mubahtır (Machiavelli, 1998, s. 156). Ebedi Başkomutanımız Mustafa Kemal ATATÜRK ise savaşın zaruri ve hayati olmadıkça cinayet olduğunu belirtmiştir.

Savaş kavramından bahsederken ismini ve düşüncesini anmadan geçmememiz gereken bir diğer isim ise Sun Tzu’dır. Ünlü düşünür, tarihteki ilk savaş üzerine yazılmış eser olarak kabul edilen “*Savaş Sanatı*”nda, savaşın savaşılmadan kazanılması gerektiği

prensibini ortaya koymuştur. Aslında en büyük bilgeliğin düşmanla muharebe meydanına varmadan savaşıma azminin yok edilmesi olduğu, kitabın ana felsefesini oluşturmaktadır. Sun Tzu, gerçekte başarılı komutan ve dâhilerin savaşı kazanmış olanlar değil, çatışmaya girmeden rakibini alt etmiş olanlar olduğunu söyleyerek hibrit savaşın ilk tanımını ortaya koyuştur. Sun Tzu ayrıca savaşın bir ülkenin var olma mücadelesi olduğunu belirterek, milletin varlığını sürdürebilmek adına ölüm kalım mücadelesi veriyor oluşunu savaşın özü olarak değerlendirmiştir (Sun Tzu, 2017, s. 91). Bunun yanı sıra düşünür, savaşın son çare olarak başvurulması gereken bir enstrüman olduğundan bahsetmiştir.

Tarih boyunca savaşlar büyük çaplı yıkımlara yol açan felaketler olarak görülse de olumlu taraflarının olduğunu da görmezden gelmek yanlış olacaktır. Savaşların kazanılması için sarf edilen gayret, teknolojik gelişmeleri hızlandırmış, ulusların düşmanlarına karşı birleşerek ortak güdüler doğrultusunda hareket etmeleri, toplumsal bilincin önünü açmış ve hatta ekonomik gelişmelere de yön vermiştir. Ancak dünya genelinde kabul gören ortak kanı savaşların zararlarının faydaları ile kıyaslanamayacak seviyede olduğu yönündedir.

### ***1.2.2. Savaşın Tarihsel Süreçte Değişimi***

Tarih sahnesinde savaş kavramı incelendiği zaman, özünün sabit kalmakla birlikte karakterinin sürekli bir dönüşüm içerisinde olduğu görülmektedir. İlk şehirli toplumların ortaya çıktığı Sümer ve Mısır medeniyetlerinde gerçekleşen kabile savaşları ile tarihin gördüğü en büyük felaketlerden biri olan İkinci Dünya Savaşının aynı karaktere sahip olduğunu düşünmek yanlış olacaktır. Düzenli bir toplum yapısı oluşturmayı hedefleyen bu medeniyetlerde, merkezi devlet yapılanmaları, düzensiz insan gruplarını bir düzene koymayı amaçlamışlardır. Çabaların neticesi, sosyal hayatın ve devlet yapısının şekillenmesi ile gözlemlenmiştir. Yazılı ve resmi kayıtların tutulmaya başlamasıyla birlikte, idari yapının ilk olarak M.Ö. 3500 dolaylarında Sümerlerde görüldüğü bilinmektedir (Keegan, 2001, s. 58). Merkezileşen devlet otoritesi askeri yapılanmanın da oluşmaya başladığının işaretidir. Güvenlik endişesi neticesinde bir arada yaşamaya başlayan toplumlar yine aynı gerekçelerle örgütlenmiş silahlı yapılanmalar oluşturmuşlardır. Bu da savaşı, ilkel çatışmalardan ayıran en önemli fark olarak değerlendirilmektedir (Diamond, 2002, s. 278).

### ***Çizelge 1.1. Savaşın Tarihsel Değişimi***

Lind Nightengale Schmitt	Nesil	Tür	Zaman Aralığı	Zirvesi
<b>1. Aşama</b>	Ulus-Devlet Öncesi		1648 Öncesi	
<b>2. Aşama</b>	1. Nesil	Klasik Savaşlar	1648-1830	Napolyon Savaşları
<b>3. Aşama</b>	2. Nesil	Topyekün Endüstri Savaşları	1830-1918	1. Dünya Savaşı
<b>4. Aşama</b>	3. Nesil	Manevra Savaşları	1918-1948	1991 Körfez Savaşı
<b>5. Aşama</b>	4. Nesil	Gayri-Nizami Harp Türevleri	1948 Sonrası	ABD'nin Irak ve Afganistan İşgalleri

**Kaynak:** Lind, W., Nightengale S., Schmit K., J.F. ve Sutton, J.W. (1989). The Changing Face of War: Into the Fourth Generation. Marine Corps Gazette. Kaynağından Yazar Tarafından Uyarlanmıştır.

Tek erin savaş alanında bilek gücüyle yapmış olduğu mücadeleden, tek tuşla bir ulusun geleceğini yok edebilme potansiyeline sahip olan kitle imha silahlarının gelişimine kadar geçen süreç elbette ki oldukça meşakkatli olmuştur. İlk olarak piyadeye hareket ve manevra kabiliyeti kazandıran atlar savaş sahnesinde yerini almıştır. Uzak Doğuda barut ve ateşli silahın keşfi, savaşlara yeni bir boyut getirmiştir. Sistemli düzenli orduların kullanılmaya başlaması Avrupa siyasi haritasının yeniden çizilmesine neden olmuş ve top gibi büyük etki alanına sahip silahların kullanılması, gücü elinde bulunduran tarafa büyük ateş üstünlüğü sağlamıştır. Atların kullanımının ardından manevra üstünlüğü konusunda bir diğer çığır açan gelişme, tankların Birinci Dünya Savaşı ile birlikte kullanılmaya başlanmasıdır. Deniz muharebelerinde denizaltıların ve zırhlı gemilerin kullanılması deniz egemenliğini sağlarken, İkinci Dünya Savaşı ile hava araçlarının kullanılmaya başlaması savaş alanına yeni bir boyut katmıştır. Soğuk savaş döneminin en can alıcı gelişmesi, kitle imha silahlarının icadı kabul edilebilir. Günümüzde de geçerliliğini koruyan bu ölüm makineleri ülkelere savaşmadan da caydırıcılık sağlama avantajı katmıştır (Denk, 2011, s. 106).

Savaşları dönemlere ayırırken pek çok farklı kıstas ortaya atılmıştır. Bunlardan biri tarihsel oluş zamanlarına göre tasniflemek iken, bir diğeri gerçekleşme usullerine göre ayırmaktır. Lind, Nightengale, Schmitt ve Sutton'un Savaş Evrimi Teorilerine baktığımızda, savaşları beş evreye ayırdıkları görülmektedir. Bunlardan birinci evre, ulus devletlerden önceki dönem savaşları olarak kabul edilir. İkinci evre (Birinci Dönem Savaşlar) 1648-1830

yılları arasında cereyan eden savaşlar, Klasik Savaşlar olarak kabul edilmiştir. Bu dönemin zirve noktası Napolyon Savaşlarıdır. Üçünü evre (İkinci Dönem Savaşlar) 1830-1918 yıllarını kapsayan Endüstri Savaşlarıdır ve bu dönemin zirve noktası Birinci Dünya Savaşıdır. Dördüncü evre (Üçüncü Dönem Savaşlar) 1918-1948 yılları arasında gerçekleşen savaşlar Manevra Savaşlarıdır ve bu dönemin zirve noktası da İkinci Dünya Savaşıdır. Son olarak Beşinci evre ise (Dördüncü Dönem Savaşlar) 1948 yılından itibaren günümüze kadar gelen ve özellikle 11 Eylül sonrası dönemi içinde barındıran hibrit savaş konseptinin yoğun olarak kullanıldığı konvansiyonel olmayan savaşlar dönemidir (Astan, 2015, s. 19).

Emperyalizmin her zor türlü engeli kolaylıkla aştığı 20. yüzyılın öncesinde büyük sömürgeler elde eden Avrupalı devletler için her şey yolunda görünmekteydi. Ancak ekonomik düzenin devletler arası rekabete yol açtığı görüldüğünde, çatışan çıkarlar yeni bir düzenin geleceğinin habercisi olmuştu. Kıt kaynakların herkese yetmeyeceğinin anlaşılmasıyla birlikte özellikle Avrupa merkezli bir beka sorunu tüm dünyayı etkisi altına almıştı. Bu gelişmelerin neticesi olarak da Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının patlak vermesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak söz konusu savaşların tarihte hiçbir zaman görülmemiş yıkıcı etkileri, tüm insanlığa bir uyarı niteliğinde olmuştur. İkinci Dünya Savaşının korkunç neticeleri sonrasında ortaya çıkan iki süper güç sıcak çatışmayı göze alamayarak kırk beş senelik bir Soğuk Savaş dönemini başlatmıştır. Bu dönemin taraflardan birinin yenilgiyi kabul etmesiyle birlikte, tek kutuplu bir dünya düzeni ortaya çıkmıştır. Soğuk Savaş döneminde görece huzurlu bir süreç yaşayan insanlık, 11 Eylül 2001 tarihinde kendisini yeni bir savaş sürecinin içerisinde bulmuştur. Fakat yeni savaş döneminin eskisine nazaran bir hayli değişiklik içerdiğini ifade etmek gerekecektir (Birdişli, 2020, s. 240).

Yeni dönem savaş meydanlarının iki önemli aktörü bulunmaktadır. Bunlardan bir grubu, devlet kurumları, özel askeri güvenlik şirketleri, düşünce kuruluşları gibi devlet ve devlet destekli kuruluşlar iken, diğer grup, halk, suç ve terör örgütleri, isyancılar ve yerel milisler gibi paramiliter aktörlerden oluşmaktadır (Yalçınkaya ve Türkeş, 2008, s. 67). Bahse konu ikinci grubun oluşum sürecinde teknolojik gelişmeleri, sosyal etkileşimin artışını küreselleşmeyi tetikleyici unsur olarak belirtmek mümkündür.

Konvansiyonel olmayan savaş yöntemleri, gerilla taktiği olarak da bilinen vur-kaç tekniğini kullanmak suretiyle ortaya çıkmıştır. Bu hal tarzı, hareket kabiliyeti üst seviyede olan küçük grupların manevralarla düşmanı alt etmesi üzerine kuruludur. Gelişen teknoloji,

güçlü ülkelerin kendi insanlarına verdikleri değerin artması, sosyal yapıdaki ilerleme süreci ve ulus devlet olmanın getirdiği bir takım sorunlar neticesinde, konvansiyonel olmayan savaş yöntemleri, gerilla harekâtından hibrit savaşa doğru evrilmiştir.

Hibrit Savaş içerisinde, sayıca üstün olan düşmana karşı muhtelif aktörler tarafından icra edilen yeni nesil yöntemler, savaş tarihinin taştan sopadan, günümüzde geldiği noktaya evrimini göstermektedir. Son teknoloji silahların erişilebilir olması, modern eğitim tekniklerini uygulayan birimler tarafından kullanıcı personele eğitim verilerek silahlı çatışmalarda başarıyla yer alması, gerilla taktik ve tekniklerinin uygulanması, başat devletler tarafından siyasi anlamda desteklenen ancak arada ispat edilebilir bir bağlantı bulunmayan hücre tipi yapılanmalar, medya sektörünün uluslararası anlamda etkin kullanımı ile sosyal iletişim ağlarının yardımıyla hedef kitleye yönelik propaganda faaliyetlerinin yürütülmesi ve birbirinden bağımsız savaş yöntemlerinin iç içe geçmiş şekilde harekât alanında kullanılması, yeni nesil savaşın son şeklini ifade etmektedir. Ancak yeni nesil savaş tarzının yalnızca güçsüz olan tarafın tercih ettiği yöntem olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Çünkü güçsüz tarafın, hasmı karşısında yalnız olmadığı ve mutlak suretle süper güç olarak kabul edilen devletlerden birinin ya da bir kaçının gizli elinin üzerinde olduğu gerçeği, yeni nesil savaşların stratejik unsurunu oluşturur (Newman, 2004, s. 188).

### 1.3. Harekât Alanında Uygulanan Savaş Türleri

Savaşlar tarih sahnesinde ilk olarak güç mücadelesi şeklinde ortaya çıkmış ve üzerinden yüzyıllar geçmesine rağmen özünü hiçbir şekilde kaybetmemiştir. Her ne kadar uygulanış tarzlarında oldukça büyük farklılıklar olsa da milattan önce yaşanan savaşların da günümüzde gerçekleşen savaşların da temel gerekçesi iktidar mücadelesidir (Beyerchen, 1992, s. 72).

Savaşları farklı özelliklerine göre sınıflandıran stratejistler olmakla birlikte genel kabul savaşların oluş özelliklerine göre tasnifinden yanadır. Savaş bir taktik oyundur. Bu taktik önceden bilindiği zaman tedbir almak kolay olacaktır. Ancak gizlilik ve belirsizlik içinde yürütülen bir harekât taraflara üstünlük getirebilir. Savaşların gelişimi de hep bu doğrultuda gerçekleşmiştir. Başlangıçta düzenli ordularla yürütülen nizami savaşlar, zaman içerisinde gerek ekonomik gerekse insan kaynağı olarak masraflı hale gelmiş, bu da savaşın sürdürülebilir oluşunun önüne geçmiştir. Savaşan tarafların durumun farkına varmasıyla

yeni bir yöntem arayışına girilerek gayri nizami harp türü gelişmeye başlamıştır. Gayri nizami harp türü yetersiz kaldığından birleşik savaş dünya sahnesindeki yerini almış, değişen dünya düzeni birleşik savaşın da eksik yönlerini ortaya koyarak hibrit savaşın doğmasına neden olmuştur (Arasli, 2011, s. 11).

Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere savaş değişen ve dönüşen bir kavramdır. Bu dönüşümü de her konuda olduğu gibi ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Ancak harekât türlerinin değişiyor olması birinci nesil savaş türü olarak kabul edilen konvansiyonel harbi ortadan kaldırmamıştır. Dünyanın farklı noktalarında iktidara sahip olanların ellerinde bulundurdukları güçle doğru orantılı olarak farklı savaş türlerini kullandıkları görülmektedir.

### ***1.3.1. Konvansiyonel Harp/Nizami Savaş***

Konvansiyonel savaş devletlerarasında gerçekleştirilen bir savaş türüdür. Bu savaş türünde devlet dışı unsurlar savaş sahasında yer almazlar. Konvansiyonel harbin ana unsuru, resmi üniforma giyen ve profesyonel askerlerden oluşan ordulardır. Nizami savaş, büyük birlikler, filolar, hava kuvvetleri gibi ağır savaş gücüne sahip kuvvetlerin savaş alanlarındaki mücadelesini ifade etmektedir. Ordular iyi kaynaklarla finanse edilir ve kaynakların devamlılığı, savaşın sürdürülebilirliği açısından önemlidir (Haffa, 2018, s. 101).

Savaşlar icra edildiği dönem ile uyumlu olarak uluslararası geçerliliği olan belli başlı hukuk ve etik kurallar doğrultusunda icra edilir. Öyle ki küreselleşen dünyada ülkeler arası ilişkiler, savaşı kazanmak kadar önemli hale gelmişken, geçmişte de ittifaklar tıpkı günümüzde olduğu gibi vazgeçilmez oluşumlardır. Devletlerin kendi coğrafyalarında yalnız kalmamaları için birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmaları gerekir. Bunu sağlamanın birincil yolu da uluslararası hukuk kurallarına ve etik değerlere uyulmasından geçer (Lind vd., 1989, s. 13).

Savaşların sonucunda ise mağlup tarafın ateşkes anlaşması talebiyle bir tarafın galibiyeti kabul edilir. Konvansiyonel savaşta bir takım gizlilik içeren taktikler bulunsa da belirsizlikten söz etmek mümkün değildir. Bunun sebebi taraflardan birisi tam anlamıyla yıkıma uğrayana kadar savaşın devam etmesidir. Bu da genellikle güçlü olan tarafın sonuca gittiği tek taraflı bir rekabeti ifade eder. Gücsüz olan tarafın bu mücadeleyi kazanamayacağı

düşüncesi yeni bir hal tarzı arayışına neden olmuş ve gayri nizami harp türü ortaya çıkmıştır (Katoch, 2005, s. 40).

### ***1.3.2. Konvansiyonel Olmayan Savaş/Gayri Nizami Harp***

Gayri nizami harp en basit ifadesiyle bir ülkenin ordusu tarafından yürütülmeeyen isyan ya da direniş hareketlerinin devamı olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kendi başına bir anda patlak vermez. Bunun yerine bir isyan ya da direniş hareketinden sonra sistematığını oluşturur. Amacı ise hükümet karşıtı hareketlerin desteklenerek yetkililerin görevi bırakmasını sağlamak ya da işgal altındaki bir ülkede güçlü işgalcinin ülke topraklarını terk etmesini sağlamaktır (Kofman ve Rojansky, 2015, s. 546).

Konvansiyonel olmayan savaşta tanklardan, hava ve deniz kuvvetlerinden ve savaşın etik kurallarından söz edilmez. Onun yerine küçük savaşçı gruplar, paralı askerler, sabotaj ve rehine operasyonu gibi stratejik öneme sahip operasyonlar icra edebilecek özel kuvvetler mensupları konvansiyonel olmayan savaşın ana bileşenleridir. Yerel kuvvetlerden oluşan milis güçler başrol oyuncularını olarak karşımıza çıkar.

Literatürde gerilla harbi olarak da ifade edilen gayri nizami harp, tarih sahnesinde görülmeye başladığı andan itibaren büyük devletlerin oldukça başını ağrıtmıştır. Öğrenen bir organizma olarak insan, yaşadığı trajedilerden ders almasını bildiği takdirde bunu kendi lehine avantaja dönüştürmesini bilmiştir. Gayri nizami harp de büyük devletler açısından güzel bir örnektir. Vietnam Savaşı sırasında yaşadıklarından dersler çıkartan Amerika Birleşik Devletleri'nin Soğuk Savaş ve devamında elliden fazla ülkede benzer yöntemleri kullanarak ulusal hükümetlerin devrilmesinde etkisi olduğu bilinmektedir (Srikanth, 2014, s. 62).

Dünyanın en güçlü devletleri dahi uluslararası kamuoyunun tepkisinden çekinmektedir. Ekonomik anlamda küresel dünya, büyük resme bakıldığında büyük ve işleyen bir çarktır. Devletler ise bu çarkın dişlilerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda hiçbir ülke diğerlerinin tepkisini aleni bir şekilde çekmek istememektedir. Geçmişte gerçekleşen konvansiyonel savaşlarda böyle bir tereddüdün olmadığı kabul edilebilir. Ancak 21 yüzyıl, bir devletin başka bir ülkenin iç işlerine açık bir şekilde karışamayacağı bir dönemdir. Bu bağlamda devletler, dış politik hedeflerine ulaşabilmek için konvansiyonel olmayan savaşın

avantajlarından faydalanmaktadır. Ülkelerin siyasi, ekonomik, askeri vb. içişlerine müdahalenin en uygun yolu konvansiyonel olmayan savaş yöntemlerini kullanmaktır (Lubell, 2010, s. 69).

### ***1.3.3. Birleşik Savaş***

Birleşik savaş düzenli ve düzensiz unsurlarının savaş alanında eş zamanlı olarak kullanılmasını ifade eder. Bazı stratejistler tarafından hibrit savaş ile eş anlamlı kullanılsa da teknik olarak aralarında pek çok farklılık mevcuttur. Birleşik savaşta yalnızca düzensiz unsurların düzenli birlikler ile bir arada kullanılması söz konusu iken, hibrit savaşın askeri olmayan bileşenleri, bileşik savaş ile en temel ayrıştığı noktadır. Ayrıca nizami harp ve gayri nizami harpte savaşan tarafların birbirlerine karşı savaşta oldukları kesinken, hibrit savaşta büyük bir muğlaklık söz konusudur. Genel itibariyle hibrit savaş icra eden taraf, savaşta olduğunu kabul etmemekte ya da bilinmesini istememektedir (Gök, 2019, s. 77).

Thomas Huber tarafından geliştirildiği kabul edilen birleşik savaş, düzensiz birliklerin düşmanın hassas taraflarına saldırarak onu zayıflatması ve müteakibinde düzenli birlikler tarafından imhası prensibine dayanmaktadır. Düzensiz birlikler düşmanın ağırlık noktasını dağıtmaya çalışırken, düzenli birlikler tarafından düşmanın ana askeri gücü yok edilmek üzere hedef alınmaktadır. Birleşik savaşta düzenli ve düzensiz unsurların tek bir komuta altında birleştirilmesi esas kabul edilmektedir (Huber, 2004, s. 2).

Her ne kadar stratejik seviyede düzenli ve düzensiz unsurların ortak hareket etmesi planlansa da taktik anlamda bunun mümkün olmadığı geçmişte icra edilmeye çalışılan pek çok savaşta görülmüştür (Tenenbaum, 2015, s. 101). Düzenli birlikler tarafından sağlanan istihbarat ve lojistik desteği düzensiz birlikler açısından elzemdir. Benzer şekilde düzensiz birliklerin sağlamış olduğu istihbari nitelikteki bilgiler de düzensiz birlikler açısından kritik rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde düzenli ve düzensiz unsurların birbirlerine faydalı olabilecekleri değerlendirilse de uygulamanın meşakkatli olduğu ve yoğun eğitim gerektirdiği muhakkaktır.

## 1.4. Hibrit Savaş

Soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte değişen dünya düzeni beraberinde yeni güç mücadelelerini ve denge arayışını getirmiştir. Özellikle ABD’de 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleşen ve uluslararası alanda birçok farklı gelişmeyi beraberinde getiren terör saldırılarıyla birlikte, savaşın boyutunun da net olarak değiştiğini söylemek mümkündür. Bilinen savaş modellerinden pek çok bakımdan ayrılan bu yeni model literatürde hibrit savaş ya da melez savaş olarak isimlendirilmektedir.

### 1.4.1. Hibrit Savaşın Tanımı

Hibrit kavram olarak, birbirinden ayrı özelliklere sahip iki güç kaynağının birliktelik hali olarak ifade edilmektedir (TDK, 2023). Tıpkı savaş kavramında olduğu gibi hibrit savaş kavramının da yalın ve net bir tanımını yapmak mümkün değildir. Bunun en büyük nedeni olarak, farklı ülkelerde icra edilen muhtelif operasyonel faaliyetlerin birbirleriyle ortak yönleri bulunmamasına rağmen hibrit olarak tanımlanması görülebilir. Ayrıca literatürde hibrit savaş ile eş değer olarak kullanılan pek çok farklı kelime ya da söz öbeği karşımıza çıkmaktadır. Bunlar arasında; gayrinizami harp, doğrusal olmayan savaş, konvansiyonel olmayan savaş, düşük yoğunluklu çatışma/savaş, birleşik savaş, sınırsız savaş sayılabilir (Horn, 2016, s. 4).

“Hibrit Savaş”, düzenli askeri kuvvetler ile birlikte düzensiz silahlı oluşumların, üniformalı (asker) ile üniformasızın (sivil halk), askeri güç ile askeri olmayan gücün (siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel vb.) sıcak çatışma ile şiddet ihtiva etmeyen hareket tarzlarının koordineli olarak kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Karabulut, 2016, s. 27). Hibrit savaş, özünde asimetrik unsurlar ile devlet dışı yapılanmaların olduğu, konvansiyonel harp ile kıyaslandığında daha uygun maliyetli bir model olarak düşünülebilir. Hibrit savaşın, kavram olarak literatürde yeni karşımıza çıkıyor olsa bile kullanılan yöntemler bakımından tarihin her dönemi var olan bir konsept olduğu kabul edilmelidir (Yıldız, 2018, s. 22). Devletlerin, terör örgütlerinin ya da suç şebekelerinin siyasi emellerine ulaşabilmek noktasında, bir takım kendilerine özgü yöntemler kullanmak suretiyle tercih etmiş oldukları hareket tarzlarının birleşimi ve hareket tarzlarının hasmın ya da rakibin isteklerine boyun eğdirilmeye zorlanması, şeklinde klasik savaştan pek de farklı olmayan bir tanıma ulaşmak mümkündür (Gat, 2001, s. 43).

Hibrit savaş tanımlanırken karşımıza belli başlı kavramlar sıklıkla çıkmaktadır. Bunlardan birincisi ve belki de en önemlisi belirsizliktir. Hasım devletler arasında, savaş ilan edilmeden sürekli tetikte olunan kriz dönemleri bulunmaktadır. Bu süreçte barış ile savaş arasındaki ayrımı yapmak mümkün değildir ve aralarındaki gerginlik atmosferi sürekli gri durumda bulunmaktadır. Bilinen savaş yöntemlerine baktığımızda iki ülkenin birbirlerine saldırabilmeleri için savaş ilanı gerekmektedir. Ancak hibrit savaşta devletler arasındaki ilişkilerde belirsizlik hâkim olduğu için genellikle savaş ilan edilmeden konvansiyonel olmayan savaş tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. Savaşın başlangıcının ve sonunun olmayışı ortada somut anlamda bir savaş halinin varlığından söz edilmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca savaş bölgesinin ve cephe hattının kesin çizgilerle belirlenmemiş olması ve sivil-asker ayrımının net olarak ortaya konamayışı da belirsizliğin diğer örnekleridir (Bachmann ve Gunneriusson, 2015, s. 80).

Hibrit savaş kısa sürede sonuca ulaşmanın hedeflenmediği bir modeldir ve ülkeler genellikle askerlerini son ana kadar kullanmamayı tercih ederler. Bunun birkaç farklı nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden en önemlisi hibrit savaş yöntemini tercih eden ülkenin uluslararası kamuoyu baskısından çekinmesidir. Onun yerine üniformasız mücadele eden terör örgütleri, vekil savaşçılar, paralı askeri gruplar, milis güçler, ayrılıkçı halk yapılanmaları, profesyonel şirketler gibi farklı gruplar tercih edilmektedir. Bu gruplar genellikle diğer ülkeler tarafından muhatap kabul edilmedikleri için aslında resmi bir savaştan bahsetmek mümkün değildir. İşte bahse konu gri atmosfer de tam olarak bu ayrım neticesinde ortaya çıkmaktadır (Hammes, 2006, s. 51).

Küreselleşen dünyada ülkelerin birbirleri ile daha fazla iletişim halinde olmaları ittifakların sayısını arttırmıştır. Artan ittifaklar da karşı karşıya gelen devlet sayısını dolaylı yoldan etkilemektedir. Karmaşık ilişkiler ağı içerisinde bazı ülkeler birbirleri ile doğrudan iletişime geçmeyi tercih ederken bazı anlaşmaların kapalı kapılar ardında yapıldığı da su götürmez bir gerçektir. Kapitalist düzen içerisinde paranın devlet tekelinden ziyade çok ulusu şirketlerin üzerinde dönüyor oluşu, savaş alanına devletlerin haricinde de bir takım aktörlerin katılmasına neden olmuştur. Kendi çıkarları uğruna küçük-büyük ayırt etmeksizin birçok legal ya da illegal yapılanmayı finansal olarak destekleyen ulus üstü şirketler bahse konu aktörlerin savaşma kapasitelerini etkileyerek devletler için yeni tehdit unsurları haline getirmiştir (Birdişli, 2020, s. 258).

Literatürde hibrit savaş kavramını ilk kez kullandığı kabul edilen Hoffman, hibrit savaşı tanımlarken, birden çok savaş türünün, hareket kabiliyeti ve adaptasyon gücü yüksek operasyonel kuvvetlerce, anın koşullarına uyum sağlamak suretiyle, eş zamanlı kullanıldığı bir savaş türünü ifade etmektedir (Hoffman, 2014, s. 14). Bu bakış açısına göre savaşların kategorilere ayrılmasının pek bir manası bulunmamaktadır. Zira tanımdan yola çıkarak, konvansiyonel birliklerin, düzensiz savaş dışı unsurların, terörizm gruplarının ve suç şebekelerinin eş zamanlı olarak harekât alanında yer alacağı fikrine ulaşılmaktadır. Hoffman, konsept içerisinde terörün de rolü olduğunu belirterek devletlerin terörü araç olarak kullanmasının yöntemin karmaşıklığını daha da arttırdığı sonucuna ulaşmıştır (Hoffman, 2007, s. 55). Sıklıkla kullanılan terör eylemlerine ek olarak, bilgisayar korsanlarının yapmış oldukları saldırılar, ekonomik temelli yıpratma metotları ve biyolojik silahların sinsi bir şekilde kullanılıyor oluşu, kavramın gelecekte gelen bir savaş modeli olarak algılanmasına neden olmaktadır. Kavramı askeri bakış açısıyla yorumlayan Çin ordusunda görevli subaylar Qiao Liang ve Wang Xiangsui, bilgi savaşı, istihbarat savaşı, finans savaşı gibi farklı konseptleri de içerisinde bulundurduğunu düşündüklerinden, tanımları “sınırsız savaş” olarak yapmayı uygun bulmuşlardır (Liang ve Xiangsui, 1999, s. 127).

İkinci Dünya Savaşı’nın yıkıcı atmosferinden sonra ortaya çıkmış olan Soğuk Savaş döneminin çift kutuplu dünyası iki başat devletin birbiri ile rekabet ettiği bir arena halini almış, ancak Sovyet Rusya’nın 1991 yılında tarih kitaplarındaki yerini almasıyla tek süper gücün olduğu bir dönem içerisine sürüklenmiştir. Dünyada söz sahibi iken gücünün büyük kısmını kaybederek bölgesel bir güç haline gelen Rusya, tarihsel bağları bulunan devletler ile Batı’nın yakın ilişkilerini ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) sonrası bölgede doğan güç boşluğunu hibrit tehditler kullanarak doldurmak istemesini varlığına bir tehdit olarak görmektedir. Bu kapsamda Ukrayna ve Suriye’de yürütmüş oldukları operasyonel faaliyetler de Batı dünyasının tepkisini çekmektedir.

Çizelge 1.2. Rusya ve ABD’nin Hibrit Savaş Prensiplerinin Askeri Temellerine İlişkin Kıyaslama

<b>RUSYA’NIN HİBRİT SAVAŞ PRENSİPLERİ (ASKERİ TEMELLİ OLMAYAN)</b>	<b>ABD’NİN HİBRİT SAVAŞ PRENSİPLERİ (ASKERİ TEMELLİ)</b>
Askeri olmayan unsurların kullanımına çok daha fazla önem vermek	Savaşın askeri boyutunu ön planda tutmak

Ayrılkçılar gibi konvansiyonel olmayan unsurları sıklıkla kullanmak	Özel kuvvetler gibi askeri birimleri yoğun şekilde kullanmak
Medya aracılığıyla bilgi harekâtı icra etmek	Askeri Doktrine uygun bilgi harekâtı icra etmek
İstihbarat unsuru olarak öncelikle bölge halkını tercih etmek	İstihbarat elde edebilmek için profesyonel istihbarat birimlerini kullanmak
Savaşta kesin netice alınacağına emin olmadan konvansiyonel birlikleri devreye sokmamak	Konvansiyonel birlikleri savaşın başlangıcından itibaren muharebe sahasında bulundurmak
Siber saldırılar ile hasım ülke vatandaşlarının günlük hayatını olumsuz etkilemek	Siber saldırıları öncelikle düşmanın askeri tesislerine zarar vermek amacıyla kullanmak

**Kaynak:** Hoffman, F.G. (2007). Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars, Arlington, Virginia: Potomac Institute for Policy Studies. Kaynağından Yazar Tarafından Uyarlanmıştır.

Her alanda devam eden rekabet bu yeni savaş metodu için de bir anlaşmazlık konusu olmuştur. Bu bağlamda literatürde kavram üzerine çalışıldığında iki farklı bakış açısının olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi konuya askeri temelli yaklaşan Amerikan konsepti, bir diğeri ise askeri boyutundan ziyade sivil unsurları ön plana çıkaran Rus konseptidir. Amerikan bakış açısını özetleyen Steven Metz, hibrit savaş içerisinde dört farklı aktör olduğunu belirtir. Bunlardan birincisi savaşın doğrudan içerisinde yer alan konvansiyonel ordulardır. Bir diğeri aktör, savaşta yardımcı rolü üstlenen istihbarat örgütleridir. Üçüncü aktör, ordulara destek amacı taşıyan; özel askeri şirketler, terörist örgütler, organize suç şebekeleri ve paramiliter gruplardan oluşan geniş bir yapılanmadır. Son olarak ise savaşın bilfiil içerisinde yer alması da bir paydaşı olan medya, sivil toplum kuruluşları, çok uluslu şirketler gibi devlet dışı silahlı aktörlerdir. Görüldüğü üzere aktörlerin büyük bir çoğunluğu silahlı güçlerden oluşmakta olduğu için askeri temelli bir görüşün haki olduğunu söylemek mümkündür (Metz, 2007, s. 3). Rus hibrit savaş stratejisine bakacak olursak, mantalite bakımından batılı görüş açısından ayrıştığını söylemek mümkündür. Öncelikle Rus bakış açısına göre askeri müdahale son safhaya kadar söz konusu değildir. Hibrit savaş konvansiyonel ordular devreye girmeden çok daha önce savaş ilan edilmeden başlatılan, yerel halkın kazanılması maksadıyla sivil faaliyetlere ağırlık verilen bir gizli operasyonlar bütünüdür (Bartoş, 2019, s. 36). Ayrıca Konstantin Sivkov, hibrit savaşta kendi ordularımızın kullanılmasından ziyade, düşman toprakları içerisindeki ayrılkçılardan yaratılacak bir silahlı gücü kullanarak rejimi devirme fikrinin çok daha akılcı olduğunu belirtmiştir. Sonrasında ise özerk kalmış topraklar üzerinde hak iddia edilmesi ve

kendi topraklarına katıncaya kadar siyasi ve askeri mücadelenin ortak yürütülmesi konseptin temel prensibini oluşturmaktadır (Sivkov, 2019, s. 36).

Hibrit savaş konusunda Rus bakış açısının oluşmasının mimarı Rusya Federasyonu Genelkurmay eski Başkanı Orgeneral Valeriy Gerasimov'dur. 2013 yılında kaleme aldığı "Savaşın Eşiğinde Barış" adını taşıyan makalesinde savaş ve barış arasında ince bir çizgi bulunduğundan ancak bu çizginin de zaman içerisinde bulanık hale geldiğinden bahsetmiştir. Literatüre "Gerasimov Doktrini" olarak geçen makale ile başlayıp, Ukrayna krizi ile devam eden süreç özellikle Batı kamuoyunda şiddetli tepkilere neden olmuştur. Krizin başlangıcından itibaren Rusya'nın Ukrayna üzerinde uygulamış olduğu baskı rejimi, siber saldırılar, askeri müdahaleler ve gerilla taktikleri gibi stratejik hamlelerle desteklenmiştir. Özellikle Kırım'ın işgali sürecinde elektrik ve bankacılık sistemlerinde meydana gelen kesintiler, kamuoyunu etkisi altına alan propaganda faaliyetleri, "küçük yeşil adamlar" olarak bilinen Rus yanlısı güçlerin desteklediği halk ayaklanmaları, özel birlikler tarafından yürütülen askeri operasyonlar, bilgi savaşları ve ekonomik ambargolar hibrit savaş uygulamasının güzel bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Özer, 2018, s. 50).

Tanımlardan yola çıkacak olursak, hibrit savaşın istikrarlı olmayan ve dönüşüm halinde bir ortamda cereyan ettiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bu ortamda görev alan tüm aktörlerin kendilerine ait hedefleri, çıkarları ve planları bulunmaktadır. Bu aktörler, devletler, vekil devletler, toplumun dışlanmış (geri kalmış) kesimleri olabileceği gibi terör örgütleri ve suç unsurları da olabilir. Bahse konu dışlanmış olduğunu düşünen kesimlerin öncelikli amaçları ülke içerisindeki mevcut pozisyonlarını düzeltmektir. Normal koşullar altında devletin sahip olduğu güce karşı herhangi bir direnç gösterme kapasitesine sahip olmayan bu kesimler, hibrit savaşın sağlamış olduğu kabiliyetler ile sesini kamuoyuna duyurabilecek imkânlarla erişim fırsatına sahip olmuşlardır (Fairclough, 2018, s. 13).

Hibrit savaşta asıl hedef, düşman ordularını imha edip, hasmın tüm vatandaşlarını yok etmek değil, aksine hasım ülkeyi politika üretmeyecek hale getirip, çözümsüz kalacak şekilde bırakmak ve geri adım attırarak üstünlüğünü kabul ettirebilmektir. Bu da siyasi ortamda tavizler vererek, yok olmaktan beter bir hale gelmek anlamını taşır. Kendi halkı tarafından yeterince kabul görmeyen yöneticilere karşı uygulanacak olan baskı, mevcut rejimin gücünü yok edecek, devletin temel değerlerini sarsacak, ülke içerisinde kaos

ortamını hakim kılarak desteklenecek muhalif ve uydu yönetimler ile hibrit savaşın amacına ulaşmasını sağlayacaktır (Keir, 2015, s. 52).

Hibrit savaş icra edilmesi zor bir harekât modelidir. Düzenli kuvvetlerin, düzensiz kuvvetlerin ve/veya suç unsurlarının karşılıklı yarar sağlayan etkileri elde etmek için bir araya getirdiği çeşitli ve dinamik bir kombinasyondur. Harekât başlamadan önce kapsamlı bir planlamaya ihtiyaç duyulduğu gibi, harekât sürerken de etkili bir koordine gerekmektedir. Hibrit savaşta, devlet temelli nizami askeri güçler (gelişmiş silahlar, komuta ve kontrol ve birleşik silah taktikleri), genellikle isyancı ve suç örgütleriyle ilişkilendirilen özelliklerle birleştirebilir. Düzenli kuvvetler uluslararası hukuka, askeri geleneklere ve geleneklere tabidir. Ancak, düzensiz güçler kontrolsüzdür ve sonuç olarak şiddet veya şiddet hedefleri konusunda herhangi bir kısıtlama olmaksızın hareket etmektedir. Birbirleri ile ortak yapılara sahip olmayan grupların aynı amaç uğruna çalışmalarını sağlamak hibrit savaşın ne kadar zor bir metot olduğunun göstergesidir (Korhonen, 2015, s. 18).

Hibrit savaş icra eden bir ülkenin bu alanda etkin olduğunu söyleyebilmemiz için düzenli-düzensiz kuvvetler ve operasyonlar arasında birleştirme ve geçiş yapma yeteneğinin etkinliğine bakmamız gerekmektedir. Bu etkinlik bahse konu güçlerin kendi iç hedeflerini takip etme bağlamında sergilemiş oldukları iş birliği ile ölçülebilir. Düzenli kuvvetlerin bir amacı olduğu gibi, düzensiz kuvvetlerin de kendi amaçları vardır ve bu güçler kendi amaçlarına ulaşabilmek için ortak hareket etmek mecburiyetindedir. Örneğin bir harekât esnasında, düzenli kuvvetlerin öncelikli amacı bir toprak parçasını elinde tutup kaybetmemek olurken, birlikte hareket eden suç unsurları kendilerine çıkar sağlamak için gasp ve yağma benzeri faaliyetler yürüterek birlikte hareket ettiği düzenli kuvvetin savaş sistemlerinin hazır olma durumunu tehlikeye atabilmektedir. Başka bir örnek vermek gerekirse, harekâtın salahiyeti için çok da elzem olmayan ve yoğun kuvvet yapılanması bulundurulmasına gerek olmayan bir kasaba ya da köy, beşeri duygularla milis kuvvetler için olağanüstü güçle savunulması gereken bir toprak parçası olarak düşünülebilir (Uzun, 2007, s. 59).

Hibrit tehditler, hem düzenli hem de düzensiz güçlerle birlikte kullanılan suçluları ve suç gruplarını içerebilir. Bu önermenin bir örneği, Rusya'nın Güney Osetya'da faaliyet gösteren birçok suç unsurunu, bu bölgeden etnik Gürcüleri temizlemek için kullandığı 2008 Rus-Gürcü ihtilafında görmek mümkündür. Ek olarak, suç örgütleri operasyonlarda çok

ihtiyaç duyulan finansmanı sağlama ve ekipman satın alımını kolaylaştırma potansiyeline sahiptir (Berzins, 2014, s. 7).

Hibrit tehditler, medyayı, teknolojiyi ve bir devletin siyasi, askeri ve sosyal altyapısındaki bir konumu kendi lehlerine kullanmaya çalışacaktır. Düzenli birliklerle savaşta, operasyonları, zaman içinde değişebilen farklı kombinasyonlarda nizami, nizami olmayan, düzensiz ve suç taktiklerini birleştirerek son derece esnek ilişkiler kurabilmektedir. İsyancı faaliyetleri, istikrarsızlık yaratmak ve meşru güçleri halktan uzaklaştırmak için kullanacaktır. Ek olarak, etkilerini yaymak için küresel ağları kullanmaktan çekinmeyeceklerdir. Ayrıca hibrit tehditler genellikle şiddet kullanımına da sınırlama getirmez.

Düzensiz kuvvetlerin, geleneksel taktikler ve silahlar kullanarak düzenli askeri güçlerle çatışmaya girmesi olgusu yeni değildir. Amerikan Bağımsızlık Savaşı ve Vietnam Savaşı, düzenli ve düzensiz kuvvetler arasındaki meydan muharebelerinin örneklerini içermektedir. Düzensiz birlikler, koşullar uygun olduğunda güçlerini düzenli birliklerle çarpışmaya hazırlamak için artan bir oranda gelişmiş silahlar, kullanıma hazır teknolojiler, birleşik silah taktikleri ve yoğun eğitimleri kullanmaktadırlar. Ayrıca, kendilerine uygun olduğunda terörizm ve gerilla taktiklerini kullanma konusunda da oldukça yeteneklidirler. Bu güçler ister yerli bir direniş olarak, ister düşman bir ulus-devletin vekili olarak savaşsın, bu yaklaşımların bazı kombinasyonlarının yakın geleceğin sürekli çatışmalarında ortaya çıkması muhtemeldir (Radelescu, 2015, s. 23).

Hibrit savaşı kavramak için, hibrit tehditlerin kullandığı çoğu aslında yeni olmayan birkaç anahtar kavramdan bahsetmek gerekir:

- Hibrit tehditler yenilikçi, uyarlanabilir, küresel olarak birbirleriyle bağlantılı ve yerel nüfus içerisinde gömülü olabilir.
- Kitle imha silahları (KİS) olasılığı da dâhil olmak üzere çok çeşitli eski, uyarlanmış ve gelişmiş teknolojilere sahip olabilirler.

- Geleneksel, düzensiz ve suç taktiklerinin uyarlanabilir, asimetrik kombinasyonlarını ve geleneksel askeri yetenekleri eski ve yeni şekillerde kullanarak, nizami ve nizami olmayan şekilde çalışabilirler.
- Tehditler, doğrudan ve dolaylı olarak taraf devletleri zorlayabilir. Ulus devletlerin, ulusal ve siyasi iradesine çok karmaşık bilgilendirme kampanyaları ile saldırılabilir ve aynı zamanda toprak bütünlüğüne fiziksel saldırılar düzenlemeye çalışılabilir.
- Hibrit tehditler, tüm savaş ortamını, hareket tarzlarını destekleyen etkilerle doyurmaya ve rakiplerini birden fazla operasyon hattı boyunca tepki vermeye zorlayabilir. Basit bir askeri saldırı, kaynakları esnetmeye, entelektüel kapasiteyi düşürmeye ve manevra özgürlüğünü kısıtlamaya yetecek kadar karmaşıklık göstermeyebilir. Bunun yerine, hibrit tehditler aynı anda ekonomik istikrarsızlık yaratabilir, mevcut yönetime olan güven eksikliğini besleyebilir, bilgi ağlarına saldırabilir, hedeflerine uygun büyüleyici bir mesaj sağlayabilir, insan kaynaklı insani krizlere neden olabilir ve rakipleri fiziksel olarak tehlikeye atabilir. Senkronize ve sinerjik hibrit tehdit eylemleri bilgi, sosyal, politik, altyapı, ekonomik ve askeri alanlarda gerçekleşebilir.
- Hibrit tehditler ancak her bir ayrı aktörü ve eylemi, izole edilirse ve uygun karşı önlem uygulanırsa alt edilebilir. Hibrit bir tehdit, çatışmanın genelinde ciddi etkiler yaratarak, rakiplerinin harekâtı kolayca neticelendirilebilir parçalara ayırmasını engeller. Genellikle askeri harekât, bir hibrit tehdidin faaliyetlerinin en önemsizi olacaktır. Etkili ve hedefe yönelik bir askeri harekât, hasmın diğer tüm yönlerinin sömürülmesini müteakip rakibini felç ettikten sonra gelecektir.
- İkinci Dünya Savaşında Almanların uygulamış olduğu Yıldırım Harekât Doktrini dönemin koşulları içerisinde hızlı taktik başarının, zafer için şart olduğu sonucuna ulaştırmıştır. Ancak hibrit savaş doktrininde durum bunun tam tersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doktrine göre zaman, her daim sürdürülebilir harekâtı başarı ile icra edebilenlerin yanındadır. Bir düşmanın herhangi bir çatışma ya da savaş kazanması gerekmez; düşman savaşı kaybetmemelidir. Hibrit tehditlerle mücadele operasyonlarında halk desteğini sadece siyasi ve askeri bir çıkmaza sokarak yıpratmak, zaferi de beraberinde getirecektir.

- Hibrit tehditlerin en zorlayıcı özelliği, uyum sağlama ve geçiş yapma yetenekleri olacaktır. Hızları, çeviklikleri, çok yönlülükleri ve değişebilirlikleri, daha büyük ve daha güçlü bir rakibe karşı mücadelede başarının anahtarıdır (ABD Talimnamesi, 2010).

#### **1.4.2. Hibrit Savaş ve Konvansiyonel Savaşın Farkları**

Hibrit savaş fikrini ilk ortaya koyan düşünürler, teknolojik gelişmeler ışığında bir takım örtülü metotlar kullanılarak, yalnızca silahlı harekât türlerinin değil de ekonomik, siber, propaganda vb. yöntemlerin odak noktasına alındığı bir birleşik harekât türünden bahsetmişlerdir (Hoffman, 2009, s. 65). Savaşın karakterinin değiştiği düşüncesinden yola çıkılarak ulaşılan bu tanıma göre devletler arasındaki ilişkiler bir daha asla konvansiyonel harbe gerek duyulmayacak şekilde evrim geçirmiştir (USA Whitepaper, 2014).

Yeni bir türün evrimleştiğini iddia eden düşünürlere göre konvansiyonel savaş ile hibrit savaş arasında bazı temel farklar mevcuttur (Schadlow, 2015, s. 41). İlk olarak sayılması gerekenlerin başında yönetsel farklar gelmektedir. Hibrit savaşta uygulanacak yöntemlerin başında düşmanın komple imha edilmesi değil, ekonomi politikalarının propaganda faaliyetleri ile birlikte yönlendirilerek, siber saldırı ve casusluk ile etkisiz hale getirilmesi sayılabilir. Bir diğeri, düşmanın dünya kamuoyuyla diplomatik ilişkilerinin bozulmasıdır. Hasım devletin müttefikleri ile arası açılarak ittifaklarını bölme girişimlerinde bulunulabilir. Sonrasında düşman ülke içinde yer alan muhalif düzensiz güçler teşvik edilerek, sabotaj, suikast vb. gibi huzuru ve asayiş kökünden etkileyecekler araçlar kullanılarak, korku kültürü ülke halkı üzerine yerleştirilip, iktidara olan güven baltalanabilir. Sosyal medya ve klasik medya kullanılmak üzere nüfus üzerinde moral ve motivasyonu bozucu propaganda faaliyetleri yürütülebilir. Son olarak ise ekonomik yaptırımlar, ülke üzerindeki önemli kaynakların satın alınması, ülkedeki fiyat istikrarının bozulması ve parasının değersizleştirilmesi gibi araçlar kullanılmak suretiyle ekonomisine yönelik saldırılarda bulunulabilir (McCulloh ve Johnson, 2013, s. 11). Görüldüğü üzere bu ve bunun gibi yöntemler geçmişte gözlemediğimiz savaş türlerinden oldukça farklı metotları içermektedir.

Çizelge 1.3. Konvansiyonel Savaş ve Hibrit Savaşın Karşılaştırması

KONVANSİYONEL SAVAŞ	HİBRİT SAVAŞ
Düşmanın askeri unsurlarını komple imha etmek	Hasım ülkenin yönetiminin taleplerimize boyun eğmesini sağlamak
Yoğun askeri harekât icra etmek	Düşük yoğunluklu askeri harekât icra etmek
Düzenli askeri birlikleri kullanmak	Asker-sivil ayrımı gözetmeksizin her unsurdan faydalanmak
Mücadeleyi dünya kamuoyunda meşru bir zemine oturtmak	Gayrimeşru savaş yöntemlerini kullanmaktan çekinmemek
Düşman topraklarını komple işgal etmek	Düşman topraklarının yalnızca caydırıcılık sağlayabilecek gerekli görülen bölgelerini işgal etmek
Kısa sürede savaşın neticelendirilmesini hedeflemek	Askeri harekâta başlamadan önce uzun soluklu bir savaş süreci yürütmek
Öncelikle askeri kazanımlar elde etmek	Öncelikle politik kazanımlar elde etmek
Finansal desteğin büyük çoğunluğunu ülkelerin ekonomik kaynaklarından sağlamak	Ülke kaynaklarının yanı sıra hükümet dışı organizasyonlardan da finansal destek elde etmek

**Kaynak:** Sayın, Y. ve Oktay, S. (2015). Bir Savaş Yöntemi Olarak “Hibrit Savaş” ve Dönüşen Ordular: Dünya, Ortadoğu ve Türkiye. Devlet Doğasının Değişimi: Güvenliğin Sınırları, 289- 298, TASAM Yayınları, İstanbul.) Kaynağından yazar tarafından uyarlanmıştır.

Evrim konusunda az çok fikir sahibi olan tüm bireyler, adaptasyonun hayatta kalmanın bir numaralı öncülü olduğunu bilecektir. Hibrit savaşı konvansiyonel harpten ayıran temel özelliklerden birisi de operasyona katılan kuvvetlerin adaptasyona duymuş oldukları ihtiyaçtır. Hibrit savaşta düşmanı asıl yıpratana neyle mücadele ettiğinin bilinmiyor oluşudur. Süreç içerisinde devamlı bir dönüşüm ve gelişim faaliyeti içerisinde olan unsurlar düşmanın pozisyon almasına engel olmaktadır. Ortadoğu’da etkin bir hibrit savaş unsuru olarak kullanılan Irak Şam İslam Devleti (DAEŞ/İŞİD) bölgenin istikrarsızlaştırılması için öne sürülen kullanışlı bir maşa olmuştur (Erdoğan ve Deligöz, 2015, s. 35). Farklı türde yöntemler kullandığından dolayı etkinliğinin azaltılması bir hayli zaman almıştır. Nitekim gücünün kırılıp, etkisiz hale getirilmesi de yine hibrit tehditlerle aynı yöntemleri kullanarak mücadele etmekle mümkün olmuştur.

Hibrit savaşı diğer savaş türlerinden ayıran bir başka özellik gizli ve belirsiz oluşunun yanı sıra sürekli ve düşük yoğunluklu olarak meydana gelmesidir. Bu bağlamda savaşın içerisinde yer alan aktörlerin bileşenleri ve kullandığı enstrümanlar da zaman içerisinde

değişim gösterecektir. Simetrik savaş tarzından uzaklaşarak asimetrik savaşa evrilen günümüz çatışmaları, aktörler arasındaki güç farkının giderek önemsiz hale gelmesine neden olmuştur. Konvansiyonel harpte savaşan taraflar arasında güç farkı ne denli fazlaysa, savaşın süresi o denli kısalmaktadır. Ancak hibrit savaş doktrininde zayıf aktörlerin de düşük yoğunluklu çatışmayı sürdürerek, savaşın uzun yıllar boyunca devam etmesi ve gücünün giderek zayıflamasının sağlanmaya çalışılması kullanılan yöntemler arasındadır. Bu durum aktörlerin sayısının artmasına neden olurken terör örgütleri gibi suç unsurlarının da savaşın birer paydaşı olmasını sağlamaktadır (Bıçakçı, 2019, s. 61).

Hibrit savaşta yeni yöntem, teknik ve araçların kullanılması kaçınılmazdır. Çünkü hibrit savaş diğer savaş türlerinden ayıran en temel özelliklerden birisi öngörülebilir davranışlardan kaçınılmasıdır. Düşman tarafından tahmin edilemeyen davranışlar sergilenerek tedbir alması imkânsızlaştırılır ve her türlü yeni yöntem kullanılmak suretiyle avantaj ele geçirilmeye çalışılır. Bu açıklamadan yola çıkarak, başarılı bir hibrit harekât için, devlet dışı aktörlerin ne kadar önemli olduğunu söylemek gerekir. Aksi takdirde devletin herkes tarafından bilinen silahlı gücü düşmanı şaşırtmakta yetersiz kalacaktır.

Harekâtın her safhasının önemi ayrı olmakla birlikte, vurucu darbenin silahlı birimler tarafından gerçekleştirileceği kesindir. Güçlü bir ordu, caydırıcılık ve harekâtı neticelendirme açısından elbette çok önemlidir. Ancak tarihte örneklerine baktığımızda görece zayıf orduların da güçlü olan hasımlarına büyük kayıplar verdirdikleri görülmektedir. Bunun en güzel örnekleri Vietnam Savaşı ve ABD'nin Irak'a düzenlediği harekâttır (İzzetgil, 2021, s. 845).

Savaşan tarafların uluslararası hukuk önünde uymak zorunda oldukları kurallar vardır. Güçlü ordular genellikle hukuk kurallarına dikkat ederken, gerilla taktiği uygulayan ya da terör eylemleri düzenleyen örgütler için kuralların bir anlamı yoktur. Hibrit savaş icra edilirken de evrensel savaş kuralları göz ardı edilebilir. Örneğin iki devletin birbiri ile savaş halinde olabilmesi için bir savaş ilanı zorunlu iken, hibrit savaşta savaş ilanı kasıtlı olarak yapılmamaktadır. Zira savaşın tam anlamıyla ne zaman başladığını tespit etmek de oldukça güçtür. Bunun yanı sıra konvansiyonel harpte sivillerin durumuna oldukça dikkat edilirken, hibrit savaşta siviller üzerine de bir takım operasyonlar icra edilebilir. Ayrıca operasyonel birlikler klasik savaşlarda üniformalı askerlerden oluşuyorken, hibrit savaşın en temel özelliklerinden birisi sivil asker ayrımının bulanıklaşmasıdır. Çoğu zaman icra edilen

operasyonlarda sivillerin ön planda yer aldığı görülmektedir. Rusya'nın Kırım'ın işgali esnasında dünya kamuoyunda geniş yer bulan "Küçük Yeşil Adamları" buna güzel bir örnektir. Bilindiği üzere bu askerler resmi olmasa da rütbesiz yeşil ordu üniforması giyen ve silah ve teçhizat taşıyan Rusya'nın maskeli askerleridir (Collins, 2017, s. 55).

Konvansiyonel savaş düzeni konusunda oldukça tecrübeli olan NATO, küresel çapta yaşanan gelişmeleri de takip etme gayreti içerisinde. Bu bağlamda tüm dünyanın yakından gözlemlediği Ukrayna çatışmaları da savaşın yeni boyutunun gözlenebilmesi noktasında iyi bir örnek oluşturmuştur. Çatışmaların takibi ve analizi neticesinde hibrit savaşın konvansiyonel savaştan farklı olan yönlerini bir tanım üzerinden ortaya koyan NATO, bundan sonraki eğitim faaliyetleri de tanım doğrultusunda güncellemektedir. NATO'ya göre hibrit savaş öncelikle askeri olmayan araçlarla icra edilir. Örneğin, diplomatik, ekonomik ve sosyo kültürel zayıflıklar araştırılarak, bunların üzerine gidilmeli, simetrik olmayan taktiklerin etkin şekilde kullanılmasına müteakip ancak sonrasında konvansiyonel ve konvansiyonel olmayan askeri amaçlarla kombine bir müdahale gerçekleştirilmelidir (Calha, 2015, s. 104).

Hibrit savaşta amaç, düşmanın topyekûn imhası değildir. Aksine komple yok edilmiş bir ülke bölgesel anlamda büyük bir istikrarsızlık sebebidir. Bunun yerine, hibrit savaşın bileşenleri etkin bir şekilde kullanılarak politik üstünlük sağlanmalı ve hasım devlet kendi lehimize faaliyet gösterir hale getirilmelidir. Bir devleti tüm organları ile imha etmeye kalkışmak dünya kamuoyunun da tepkisini çekecektir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insanın değerli görüldüğü bakış açısı hiç olmadığı kadar dünyaya hâkim olmuştur. Bu bağlamda düşünüldüğünde özellikle sivillerin görebileceği zararlar geçmişe nazaran çok daha tepki çekebilecek hale gelmiştir (Fairclough, 2018, s. 20).

Hibrit savaşta çok sayıda aktörün karşı karşıya gelmektedir. Klasik savaflara baktığımızda ise genellikle yalnızca orduların savaş meydanında birbirlerine üstünlük sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Bu bakımdan kimlerin oyunun içerisinde olduğunun belirsiz oluşu açısından da hibrit savaş farklılık göstermektedir. Hedefe ulaşabilmek adına bütün aktörler yeteneklerini son raddeye kadar kullanmakta, hasmın hamleleri tahmin edilerek esnek ve uyumlu şekilde mukabelede bulunulmaya çalışılmaktadır.

Genel kanı itibariyle savaşları yeni teknolojilerin kazandırdığı düşünülse de gerçekte teknolojinin neler yapabileceği ve ne tür avantajlar sağlayabileceği bilinciyle doktrine entegresini sağlamaktır. Pek çok farklı platformda icra edilen hibrit savaşta, yeni teknolojilerin ve bilgi platformunun azami kullanılması avantajın elde edilmesi bakımından önemlidir.

Clausewitz'e göre, *“Her çağın kendine özgü bir savaşı, kendi sınırlayıcı koşulları ve kendine özgü önyarguları vardır.”* Dolayısıyla her devrin savaşını, dönemin koşulları içerisinde değerlendirmek gerekmektedir. Özü itibariyle karakterinin değişmediği kabul edilse de kullanılan yöntemler bakımından kıyaslanamayacak bir evrim söz konusudur. Yeni nesil savaşlar ise eski tarz savaşların popülerliğini kaybetmesinden değil, ilave bir takım aktörlerin oyuna dâhil olmasından doğmuştur. Yani aslında yeni nesil savaşlar eski tarz gelenek savaşları kapsayan bir üst küme olarak değerlendirilebilir. Soğuk Savaş sonrası devlet yapılanmalarının gücünü yitirmesi, daha doğrusu devlet dışı aktörlerin, devletlerin gücünü azaltması ile özelleşme ve sivilleşme kavramlarının gelişim göstermesi yeni nesil savaşların oluşumunu hızlandırmıştır (Münkler, 2010, s. 46).

Konvansiyonel savaşta düşmanın askeri unsurlarının yok edilmesi ve toprak hâkimiyeti esastır. Hibrit savaşta ise gerektiğinde okul, hastane ve yerleşim yerleri gibi hassasiyet gösterilmesi gereken noktalar hiçbir hukuki ve insani kural dikkate alınmaksızın hedef olarak vurulabilir (Newman, 2004, s. 181). Bu bakımdan yeni nesil savaşlardan bahsederken bir yozlaşmışlığın söz konusu olduğunu da belirtmek doğru olacaktır. Her ne kadar sömürgeleştirme faaliyeti eski tarz savaşların bir sonucu olarak görülse de başta petrol rezervleri olmak üzere doğal kaynakların kullanılması ve yasa dışı örgütlerin faaliyetlerinin finansal destek görmesi, yeni nesil savaşın da yeni sömürüye açık uygulamalarını gösterebilmektedir (Kaldor, 1999, s. 116).

Hibrit savaş, temelde pek çok yöntemin bir arada kullanıldığı ancak bu yöntemlerin aktör ve zaman açısından belirsiz olduğu savaş şeklidir. Savaşın ilan edilmemiş olmasından kaynaklı, ne zaman ve neden başladığı bilinmemektedir. Hâlbuki Birinci ve İkinci Dünya Savaşları gibi konvansiyonel harbin en belirgin örneklerinde, görünüşte de olsa bir başlangıç sebebi mevcuttur. Bahse konu savaşların ne zaman biteceği belli olmasa da hangi koşullarda biteceği konusu henüz başlangıç safhasında belliyken, hibrit savaşın genellikle bitiş koşullarının da bir muamma olduğu kabul edilir (Horn, 2016, s. 16).

Konvansiyonel savaşta ana aktörler olarak karşımıza çıkan devlet ve bağlı organizasyonlar hibrit savaş içerisinde de aynı Şekilde önemini korumaktadır. Buradaki fark düzensiz savaş aktörlerinin de konvansiyonel savaş aktörleri ile birlikte kullanımınıdır. Konvansiyonel savaşların belirliliği, hibrit savaşta yerini kargaşaya bırakmaktadır. Hibrit savaş icra eden unsurlar arasında görülen ortak hareket edebilme yeteneğini ve farklı kombinasyonlara açık olma elastikiyetini konvansiyonel savaşın harekât ortamında görmek zordur (Hoffman, 2007, s. 18).

Konvansiyonel savaşlar özü itibariyle, güçlü olan ülkenin, kendisinden daha güçsüz olan hasmına karşı uyguladığı ve büyük çoğunlukla galip bitirdiği bir savaş türüdür. Devlet dışı oluşumların muhtelif sebeplerle güç kazanması ve büyük devletlerin piyonu olarak tarih sahnesinde yer almaya başlamalarıyla birlikte, sonucu mağlubiyet ile bitmeyecek bir savaş türü arayışı başlamıştır (Oğuz, 2019, s. 211). Maliyet anlamında günümüz koşullarında katlanılabilir olmayan simetrik savaş türlerinin aksine düşük yoğunluklu icra edilen asimetrik yöntemler savaşların yalnızca nicelik bakımından güçlü olanlar tarafından değil aynı zamanda nitelik olarak kalifiye olanlar tarafından da kazanılabileceğini göstermiştir (Töre, 2021, s. 78).

Sıklıkla belirsizlik tabiri üzerinden ifade edilmeye çalışılan hibrit savaş yöntemi, dünya genelinde ekonomik, ticari ve siyasi güç bağlamında etkili olmak isteyen ülkelerin sınırsız aktör ve sınırsız araçlar kullanarak sürdürdüğü bir hal tarzıdır (Şengönül, 2018, s. 176). Gelişmiş ülkeler tarafından, sahip olunan orantısız gücün hibrit savaş tehdidini arttırdığı düşüncesinden hareketle konvansiyonel savaş yöntemleri ikinci planda tutularak asimetrik savaş taktiklerine ağırlık verilmeye başlanmıştır.

### **1.5. Bölüm Değerlendirmesi**

Bu bölümde, tarihsel süreç içinde savaş kavramının geçirmiş olduğu dönüşüm, 21. yüzyılın güvenlik ortamı ve hibrit savaşların ortaya çıkış nedenleri üzerinde durulmuştur. Harekât alanlarında uygulanan savaş türleri ve birbirleri arasındaki geçiş dönemleri nedenleri ile birlikte incelenmiş, birbirlerine yakın gibi görünen savaş türleri arasındaki farklar ortaya konulmuştur.

Toplu halde bulunmanın beraberinde getirdiği en önemli avantaj olan güvenlik hissiyatı, nüfusların giderek artmasının ve toplumların genişlemesinin sebebi olmuştur. Artan nüfus ise düzenin sağlanması bakımından yönetilme ihtiyacını beraberinde getirmiştir. İstikrar için ortaya çıkmış olan siyasi iradeler, günümüz siyaset kurumunun temelini oluşturmaktadır. Siyasi iradenin kullanım gücünü elinde bulunduran iktidar sahipleri, güçlerini pekiştirmek ve konumlarını sağlamlaştırmak adına toplumsal nefreti körüklemiş, ordularını daha fazla insan edinerek güçlendirmiş ve en temel çatışma halinin savaş durumuna evrimini sağlamışlardır. Savaş durumu siyasi iktidarların gücünü pekiştirmekle birlikte, toplumların başlangıçtaki en temel ihtiyaçları olan güvenlik ihtiyacı ile tezat bir durum yaratmıştır.

Günümüzde takip etmekte büyük zorluklar çekilecek kadar hızlanan teknolojik gelişmeler, konvansiyonel savaş türünün sonunu getirmek üzeredir. Bu teknolojiler, savaş alanında bulunan unsurlara, çevrelerinde meydana gelen olayları anlık haber verme, eş zamanlı uyum sağlama ve etkin bir tepki verme imkânı sağlamaktadır. Tüm bu gelişmelerin, ilk olarak, kara, hava ve deniz olarak tanımlanan harekât ortamına uzayın eklenmesiyle hareketlendiği yanlışlığı doğabilir. Burada asıl dikkat çekici gelişme, sanal ortamda istihbarat akışı sağlayan siber savaşın harekât ortamına girişi sonrası yaşananlardır. İşte bu gelişme ile birlikte hibrit savaş konseptinin konvansiyonel savaş konseptinden tam ve kesin olarak ayrıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak bu bölümde yapılan araştırma ve inceleme neticesinde, Soğuk Savaş sonrası değişen güvenlik algısı konvansiyonel savaş modelinde yenileşme ihtiyacı doğurmakla birlikte, tek başına bir savaş konseptinin yeterli olmadığı düşüncesinin yüzyılın güvenlik ortamını şekillendirdiği, hibrit savaşın ortaya çıkışının ise bir zorunluluktan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### HİBRİT SAVAŞ ORTAMINDA MUHAREBE SAHASINA ETKİ EDEN UNSURLAR

#### 2.1. Giriş

Bu bölümde araştırma kapsamında cevabı aranan “*Hibrit savaş ortamında muharip birliklerin lojistik ihtiyaçlarının giderilmesi ve icrası nasıl gerçekleştirilmektedir?*” sorusunu yanıtlamak üzere “*Hibrit savaş ortamında muharebe sahasına etki eden unsurlar ve söz konusu unsurların harekâtın icrasına etkileri nelerdir?*” sorusu cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bölüm kapsamında, hibrit savaş ortamının şekillendirilmesine etki eden hibrit tehditler tanımlanacak ve etki dereceleri araştırılacaktır. Harekât sahasında görev yapan silahlı ya da sivil unsurların geleneksel muharebelerde bir arada bulunmayıp, hibrit savaş konseptinde yer alıyor oluşunun savaşın gidişatına etkileri incelenecektir. Savaş alanında yer alan ancak tehdit olarak kabul edemeyeceğimiz aktörlerin de varlığı harekâtın icrasında önem arz eder. Bu bakımdan söz konusu unsurların da harekât alanına etki dereceleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Hibrit savaşın yalnızca silahlı mücadeleden ibaret olmadığı düşüncesinden yola çıkarak, savaşın ekonomik, siber, diplomatik vb. bileşenlerinin harekâta etkileri değerlendirilecektir.

Bölüm içerisinde incelenecek konuların, çalışmanın devamında faydalanılabilecek bilgiler ortaya koyacağı değerlendirilmektedir. Günümüz harekât ortamının silahlı mücadelenin haricinde farklı bileşenlerinin de bulunduğu ve hibrit savaşta devletin tüm unsurlarının ortak hareket etmesi gerekliliği sorgulanarak, devletin tüm unsurları ile mücadeleye girişmesine ihtiyaç bulunup bulunmadığı araştırılacak diğer hususlardır.

#### 2.2. Hibrit Tehditler ve Diğer Aktörler

Hibrit savaş konsepti birçok farklı grubun birleşiminden oluşmaktadır. Bu grupların genellikle standart, kolaylıkla tanımlanabilir örgütsel ilişkileri olmayacaktır. Ancak konsept içerisinde hibrit tehditler yeteneklerini ve niyetlerini aynı payda altında toplayarak birleşik hareket icra edebilir. Resmi bir örgütsel yapıları bulunmasa dahi suç örgütleri, isyancılar,

paralı askerler gibi yapılanmalar, harekât ortamında askeri bir unsurun emir komutası altına girebilirler.



Şekil 2.1. Hibrit Tehditler ve Diğer Aktörler

**Kaynak:** Hoffman, F.G. (2007). Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars, Arlington, Virginia: Potomac Institute for Policy Studies. Kaynağından Yazar Tarafından Uyarlanmıştır.

Harekât ortamında yer alan hibrit tehditlerin ya da diğer aktörlerin büyük çoğunluğu devlet kontrolünden bağımsız hareket etmektedir. Etkilerinin bölgesel çapta olduğu düşünülse de çok uluslu şirketler, uluslararası insani yardım kuruluşları, medya gibi aktörlerin ulusal sınırların ötesine geçen etki alanları olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Hibrit tehditler çoğunlukla geleneksel askeri hiyerarşi, savaş hukuku ya da askeri angajman kurallarını dikkate almadan hareket ederler. Bu bağlamda herhangi bir mesuliyet kabul edemeyecekleri için kontrolü ve hesap verilebilirlik durumlarının olmadığını söylemek mümkündür.

### **2.2.1. Paramiliter Güçler**

Paramiliter güç denince akla ilk olarak yasa dışı bir oluşum gelse de tanım olarak yarı askeri anlamına gelmektedir. Bir devletin paramiliter güç unsurları; jandarması, iç güvenlik kuvvetleri, polisi ve sınır muhafızları gibi yarı askeri özellik gösteren yapılanmalardır. Paramiliter kuvvetler, herhangi bir ülkenin düzenli silahlı kuvvetlerinden farklı, ancak organizasyon, teçhizat, eğitim veya misyon bakımından onlara benzeyen kuvvetler veya gruplardır. Bununla birlikte, İsyancılar, gerillalar, terörist gruplar ve paralı askerler gibi çeşitli devlet dışı paramiliter güç türleri vardır.

### **2.2.2. İsyancı Gruplar**

İsyancı gruplar da hibrit tehdidin aktörleri arasında kabul edilirler. Bu organizasyonların temel noktası statükoyu değiştirmek için öncelikle yıkıma ve şiddete dayanan hareketler sergilemeleridir. İsyan, yönetim otoritesini devirmek veya değiştirmeye zorlamak isteyen bir grup veya hareket tarafından yıkıcı ve şiddetin organize kullanımınıdır. İsyancı örgütlerin düzenli bir örgüt tablosu ve teçhizat yapısı yoktur. Görev, çevre, coğrafi faktörler ve diğer birçok değişken, isyancı örgütün ve ona bağlı hücrelerin bileşimini belirler. Bir isyancı örgüt gelişim gösterdikçe, genellikle yerli halkla, dış destekçilerle ve düşmanlarıyla iletişim kurmak için siyasi bir merkez oluşturma arayışına girer. Bu merkezi siyasi karargahtaki liderler, isyanın paramiliter güçlerini yönlendirir ve isyanın uzun vadeli siyasi hedeflerine ulaşmaya odaklanmasını sağlamaktadır (Aaronson vd., 2011, s. 122).

### **2.2.3. Gerillalar**

Bir diğer aktör, işgal altındaki topraklarda faaliyet gösteren düzensiz yerli kuvvetler olarak tanımlanan gerillalardır. Gerilla, düşmanın elindeki bir bölgede ya da düşman topraklarında düzensiz, ağırlıklı olarak yerli güçler tarafından yürütülen askeri ve paramiliter operasyonların bir üyesidir. Gerilla operasyonlarının başlıca özelliği, düşmanın zayıf noktalarına, gerilla kuvveti tarafından geliştirilen ya da seçilen koşullarda saldırmaktır. Aldatma ve hareketlilik, taktik fırsat gerilla lehine ağır basmadığı sürece, sürpriz elde etmek ve çarpışmalardan kaçınmak kritik öneme sahiptir. Taktik düzeyde, saldırılar ani, şiddetli, merkezi olmayan eylemler olarak planlanır ve yürütülür. Hızlı dağılım ve hızlı konsantrasyon ilkeleri bu tür operasyonları kolaylaştırır (Johnson, 1968, s. 443).

#### 2.2.4. Suç Örgütleri ve Terör Örgütleri

Hibrit savaşın diğer bir aktörü çeteler, uyuşturucu kartelleri veya bilgisayar korsanları gibi suç örgütleridir. Dünyada suçtan arınmış tek bir nokta bile bulmak mümkün değildir. Bu nedenle, herhangi bir savaş alanında suç unsurlarına her daim rastlamak mümkündür. Bir devlet için suç örgütlerini hibrit savaşın bir parçası olarak kullanmak riskli bir tercih olabilir. Suç örgütleri ancak ve ancak kendi amaçlarıyla eşleştiği takdirde hibrit bir tehdidin parçası olmayı kabul edebilirler. Suç örgütleri normal koşullar altında devlet kontrolünden bağımsız hareket eden güvenilir yapılar (Sayın ve Oktay, 2015, s. 291). Bununla birlikte, büyük ölçekli suç örgütleri, bölgesel veya dünya çapında faaliyet gösterebilmek adına siyasi irade ile etkileşim halinde bulunmayı kabul edebilir.

Bireysel suçlular ya da küçük çeteler, normal olarak meşru siyasi ve askeri yapıyı olumsuz yönde etkileme yeteneğine sahip değildir. Ancak, büyük ölçekli suç örgütleri, paramiliter bir güce benzer yetenek ve özelliklerle hükümet otoritesine meydan okuyabilir. Suç örgütleri, çıkarları örtüştüğü takdirde ittifaklar kurmak suretiyle diğer suç örgütleriyle de ilişki kurabilirler. Bir suç örgütünü kontrol eden veya aynı bölgede faaliyet gösteren isyancılar ya da gerillalar, mali yardım, istihbarat, silah ve malzeme veya genel lojistik destek karşılığında suç örgütünün faaliyetlerine güvenlik ve koruma sağlayabilir. Gerilla ve isyancılar suç örgütleri adına kara para aklama, suikast, kaçakçılık gibi yasa dışı eylemler de gerçekleştirebilirler (Mansoor, 2012, s. 3).

11 Eylül terör saldırıları asimetrik yöntemlerin ulus devletlere ne ölçüde zarar verebileceğini tüm dünyaya göstermiştir. Bu bağlamda ulus devletler klasik savaş yöntemlerinin yerine yeni tarz usuller arayışına girmişlerdir. Düzensiz gruplar ile savaşta, terör örgütlerini imha etmenin en kolay yolunun, yine terör örgütlerini kullanarak karşılık vermek olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır (Pekşen, 2017, s. 165). Ayrıca ulus devletler tarafından terör örgütlerinin kullanılmasının bir diğer haklı nedeni maliyet etkinliğidir. Ulus devletlerin hedef ülke coğrafyasında, suç örgütlerini ya da terör örgütlerini vekil unsur olarak kullanıyor oluşu alınan riskler bakımından önemli avantajları beraberinde getirmiştir. Ayrıca düzenli askeri unsurlar ile icra edilecek operasyonel faaliyette dünya kamuoyunun tepkisinin çekilmesi çok olasıyken, vekil unsurların hamiliği konusunda “Tereddütsüz yalan, ölümüne inkâr” politikası yürütülerek sorumluluktan kaçınılabilir (Münkler, 2010, s. 91).

Terör örgütlerinin savaş alanında yer alması pek çok insani ve hukuki olmayan faaliyeti de beraberinde getirmiştir. Bahse konu aktörler tarafından icra edilen faaliyetlerin hiçbir hukuki dayanağı olmaması ve bölgenin istikrarsızlaştırılmasına katkı sağlayacağı açıktır. Ancak bu istikrarsızlaştırma ilk etapta harekât icra eden ülke açısından faydalı gibi görünse de kontrolden çıkabilecek bir gücün en sonunda kendisine de zarar vereceği açıktır (Keskin Ata, 2014, s. 84). Ortadoğu'nun sorunlarla dolu coğrafyası içerisinde terör örgütlerine sözüm ona üstü örtülü destek sağlayan batılı devletlerin sıklıkla yaşadığı problemlerin temel sebebinin de bu olduğu yönünde uluslararası bir algı mevcuttur. Bu kapsamda dillerinden düşürmedikleri insani yardım ve terörle mücadele tabirleri konunun ne kadar da istismara açık olduğunun bir göstergesidir.

### **2.2.5. Paralı askerler ve Özel Askeri Güvenlik Şirketleri**

Paralı askerler ve özel güvenlik şirketleri son dönemde ön plana çıkmış ve hibrit savaşlar içerisinde kendisine yer bulmuş önemli aktörler olarak kabul edilir. Paralı askerler, çatışmayı profesyonel bir ticaret ve hizmet olarak kişisel kazanç için kullanan silahlı kişilerdir (Conarchy, 2004, s. 134). Bu tanıma girenler savaşçı sayılmazlar. Paralı asker terimi, bireysel olarak örgütlenmiş birlikler içerisinde hareket edenler için geçerlidir. Resmi olarak yabancı silahlı kuvvetlerde görev yapan askerler paralı asker değildir. Egemen hükümetler arasındaki resmi eğitim anlaşmasının bir parçası olarak diğer ülkelerin askerlerini eğitmek için gönderilen hizmet personeli, çatışmalarda doğrudan yer alsalar bile paralı asker kabul edilmezler. Paralı askerler, silahlı bir çatışmada savaşmak için yurt içinde ya da yurt dışında işe alınırlar ve doğrudan çatışmaların içerisinde faaliyet gösterirler. Genellikle kendilerine çatışmanın taraflarından biri tarafından, söz konusu tarafın silahlı kuvvetlerinde benzer rütbe ve işlevlere sahip savaşçılara vaat edilenden ya da ödenenden önemli ölçüde fazla maddi tazminat vaat edilir ve kişisel kazanç arzusuyla motive olurlar. Paralı askerler, ne çatışma taraflarından birinin vatandaşıdır ne de çatışma tarafı tarafından kontrol edilen topraklarda ikamet etmektedirler. Ayrıca çatışma taraflarından birinin silahlı kuvvetlerinin üyesi değildirler ve bir ülkeyi temsil eden resmi askeri görevde de değildirler (Aaronson vd., 2011, s. 124).

16. ve 17. Yüzyıldan başlayarak Avrupa'da paralı askerlik kavramı ortaya çıkmış ve bu sistem günümüzde bulunan özel askeri güvenlik şirketlerine doğru evrilmiştir. Özel askeri güvenlik şirketlerinin temel amacı, silahlı çatışma içerisinde yer almaktan ziyade terör

örgütlerinin, isyancıların ve ayrılıkçıların eğitiminin ve lojistik desteğinin sağlanmasından müteşekkildir. Genellikle görevlerini hasım ülkenin toprakları içerisinde yer alan yerel güçlerle koordineli olarak yürütürler. Sahip oldukları son teknoloji savaş araç ve gereçleriyle bölgede ilişkide oldukları örgütlere ya da gruplara lojistik destek sağlayarak, bölgenin istikrarsızlaştırılmasında önemli rol oynarlar (Duffy, 2004, s. 28).

Dünya üzerinde bu oluşumların en çok isim yapmış olanları ABD destekli olan Blackwater şirketi ve Rusya güdümündeki Wagner şirketidir. Bir tanesinin Afganistan ve Irak Savaşlarında, diğerinin ise Ukrayna'da etkin olarak görev yaptıkları bilinmektedir. Bunların yanı sıra dünyanın birçok ülkesi tarafından terör örgütleri listesinde yer alan PYD-YPG terör örgütlerinin de DEAŞ (İŞİD) ile mücadele kılıfı altında ABD tarafından, teknoloji, finans ve eğitim anlamında yoğun bir şekilde desteklendiği de bilinmektedir (Yıldız, 2018, s. 68).

#### ***2.2.6. Mülteciler ve İç Göç Hareketleri***

Hibrit savaşın aktörlerini yalnızca silahlı güçler olarak düşünmek elbette ki hatalı bir yaklaşım olacaktır. Mülteciler, uluslararası insani yardım kuruluşları, çok uluslu şirketler ve medya da hibrit savaşın silahsız aktörleri arasında yer alır. Bazı devletler ülke içerisinde yeterli egemenliği sağlayamadıkları için iktidarsızlıklarıyla komşuları ve yakın coğrafyaları için tehdit oluştururlar (Nurdoğan vd., 2017, s. 19). Hükümet, tüm halkının ihtiyaçlarını karşılamayı bırakmış ve ülkenin en azından bazı bölümleri fiilen yönetilemez hale gelmiş olabilir. Böyle bir durumda mülteci krizinin patlak vermesi ve ülke içerisinde iç göçlerin yaşanması içten bile değildir. Bu tarz oluşumlar hibrit savaş içerisinde yer alan ve neticeye önemli ölçüde tesir edebilecek unsurlardır (Başak, 2011, s. 162).

Dünya genelinde her yıl on binlerce insan çatışmalar, afetler ya da en temel insani haklarının ihlal edilmesi gibi nedenlerden dolayı başka ülkelere sığınmak zorunda bırakılmaktadır. Özellikle ülkemizde yaşanan yoğun mülteci krizi bu kavramın hayatımızda uzun yıllar yer alabileceğini göstermiştir. Kavram genellikle sığınmacı ve göçmen kelimeleri ile eş anlamlı kullanılsa da uluslararası literatürde her birinin farklı bir anlam taşıdığı görülmektedir. Göçmen, yaşadığı ülkeden çeşitli nedenlerden dolayı farklı ülkeye göç edenler olarak tanımlanmakta iken, mülteci sahip olduğu farklı kimlik nedeniyle (etnik, dini, siyasi görüş vb.) zulme uğrayacağı inancıyla farklı bir ülkeye yerleşerek, yaşadığı korku

nedeniyle kendi ülkesine dönemeyen vatansız kişi anlamına gelir. Sığınmacı ise farklı bir ülkenin resmi makamına korunma amaçlı başvuruda bulunan kişi anlamını taşır (Çakran ve Eren, 2017, s.27).

Küreselleşen dünyada siviller de zulme karşı başkaldırı halinde bulunmaktadır. Eskiden olduğu gibi sessizce vatanlarında kalmak yerine, tıpkı Filistinli ve Suriyeli mültecilerin yaptığı gibi yıllar boyunca sürececek bir kaosun içerisinde kalmayı reddederek kendilerini güvende hissettikleri ülkelere kelimenin tam manasıyla kaçırmaktadırlar. Ancak başlattıkları bu iltica hareketi yakın coğrafya ve Avrupa Kıtası için de önemli bir güvenlik sorununu haline gelmiş durumdadır. Görüldüğü üzere muharebe alanının sınırları çoktan harekât alanlarının dışına taşmış durumdadır.

### ***2.2.7. Uluslar Arası İnsani Yardım Kuruluşları***

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından küresel düzeyde bir barış arayışı içerisine giren insan türü yeni bir oluşum ile yönetimde söz sahibi olmaya başlamıştır. “Hükümet Dışı Organizasyonlar” (NGO) olarak ifade edilen bu oluşumlar, dünya genelinde tüm gelişmelerin içerisinde yer alarak ve krizlerde söz sahibi olarak adeta devletlere bir alternatif oluşturmuşlardır. Yirmi birinci yüzyılın sonlarına baktığımızda, bu tarz insani yardım kuruluşlarının en kritik coğrafyalarda askeri unsurlarla birlikte hareket ettikleri görülmektedir (Yalçınkaya ve Türkeş, 2008, s. 62).

Hükümet dışı organizasyonların birçoğunun, masum görünüşlerine rağmen küresel güçlerin çıkarlarına hizmet edenlerin etkisi altında kullanıldıklarını belirtmek yanlış olmayacaktır. Ülkeler tarafından kriz bölgelerinde sivil görünüşlü aktörlerin yer alması, hibrit savaş yöntemi olarak talep edilen bir durumdur. Söz konusu avantaj ile taraf devletler bir maskenin arkasına gizlenerek kamuoyunun olumlu desteğini almayı hedeflemektedir. İnsani yardım kuruluşları genellikle uzun vadeli çıkarılara hizmet ederler. Yönlendiren devletler tarafından, görev aldıkları ülkelerin coğrafyalarında, ülkenin içeriden yıpratılması görevi olarak, muhtemel iç savaşın bir aktörü olmaları beklenir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin Afganistan ve Irak müdahalelerinde, uluslararası insani yardım kuruluşlarının önemli görevler icra ettikleri bilinmektedir (Tuğtan, 2022, s. 280).

### **2.2.8. Çok Uluslu Şirketler**

Hibrit savaşı analiz ederken, harekât ortamının belirsizliğini en iyi taşıyan unsurlardan birisi de çok uluslu şirketlerdir. Dünya genelinde yaşanan gelişmelerde en ciddi söz sahibi unsurların, ulus ötesi şirketler olduğu kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Devletlerin aldıkları kararlarda ve uzun vade politikalarının belirlenmesinde çok uluslu şirketlerin rolü büyüktür. Ülkelerin yönetimlerinde söz sahibi olmak isteyen lider adaylarının en önemli finansörleri de söz konusu çok uluslu şirketlerdir (Özdoğan, 2019, s. 13).

Günümüzde Amerika Birleşik Devletleri (ABD) denince akıllara ilk olarak “Süper Güç” kavramı gelmektedir. Sahip olduğu ekonomik güç sayesinde dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen olaylarda parmağı olduğu, bu olayların sonucunda ortaya çıkan gelişmelerden de en çok fayda sağlayan taraf olduğu sıklıkla düşünülmektedir. Ancak bu süper gücün tek başına bir kuvvet çarpanı olduğunu düşünmek hata olacaktır. ABD eski Başkanı Donald Trump, seçim kampanyası boyunca çevresel güvenlik ve iklim değişikliği kelimelerini telaffuz etmekten kaçınmıştır. Bunun en önemli nedeni ise kendisine finansörlük yapan ve çevre ile arası pek de iyi olmayan ulus ötesi enerji firmalarının seçim kampanyasında desteğini çekmelerinden duyduğu endişedir. Bu tür şirketlerin hibrit savaş içerisinde açıktan olmasa da hükümetleri siyasi baskı altında tutarak gizlice yer almaları belirsizlik ortamının gittikçe grileşmesine yol açtığı savı bulunmaktadır (Kahl ve Brands, 2017, s. 69).

### **2.2.9. Medya**

Küreselleşen dünyada bir bilginin dünyanın bir ucundan diğerine ulaşması saniyeler hatta saliselerle ifade edilebilecek şekilde hızlanmıştır. Güç odakları bunun bilincinde hareket ederek insanları kolaylıkla manipüle etmekte, amaçlarına yönelik davranmaya teşvik etmekte ve bazen daha da öteye giderek zorlamaktadır. Medya gücünü ele geçirmiş bir kuvvet halkın büyük çoğunluğunun iradesine hükmeder hale gelebilmektedir. Öyle ki dünyanın her hangi bir ülkesinde iktidara gelmek için ya da iktidarını sağlamlaştırmak için medyayı birincil araç olarak kullanan siyasi grupların olduğunu söylemek mümkündür.

Manipülasyon, çarpıtma ya da tahrifat yoluyla rakiplerini ya da düşmanı yanıltmak için önlemler almak ve düşmanı çıkarlarına aykırı şekilde hareket etmeye zorlayacak türde

bir enformasyon harbi uygulamak hibrit savaş içerisinde sıklıkla görülen bir hal tarzıdır. Bunun en kolay ve kuvvetli yöntemlerinin başında medya gelir. Etkin bir yandaş medya kullanımı gerek kendi yurttaşlarımız gerekse hasım ülkenin halkı üzerinde muazzam etki yaratacaktır (Cook, 2006, s. 147).

Medya aracılığı ile icra edilen bilgi harekâtı hibrit savaşın askeri olmayan unsurlarından bir tanesidir. Özü itibariyle bir hibrit savaş türü olduğu kabul edilen Arap Baharı, medyanın etkin kullanımı sayesinde büyüyerek, gerçekleşmesinde rolü olan güçlerin amacına ulaştığı bir realite halini almıştır. Günümüzde medya denildiği zaman akla yalnızca radyo ve televizyon değil sosyal medya da gelmektedir. Sosyal medya araçlarının etkin kullanımının kitlesel halk hareketlerine yol açtığı son çeyrek yüzyılda pek çok örneği mevcuttur (Aktaş, 2012, s. 189).

#### **2.2.10. Özel Kuvvetler**

Hibrit savaş icra eden bir kuvvet, hasmını kendi çıkarları doğrultusunda yönetebilmek adına harekât alanında pek çok farklı türde unsuru eş zamanlı olarak kullanır. Bunlar içerisinde silahlı unsurlar olduğu gibi silahsız kuvvet çarpanları da mevcuttur. Silahlı unsurlar içerisinde konvansiyonel ordular, terörist unsurlar ve paralı askeri şirketler bulunmaktadır. Yelpaze bu kadar genişken hangi unsurun nerede görev yapacağı da karar verilmesi en kritik durumların başında gelir. Bahsedilen askeri unsurlar içerisinde görevin en hassas ve başarılması muhakkak olan noktasında karşımıza özel kuvvetler çıkar. Dünya ordularının hemen hemen hepsinde silahlı gücün azınlığını oluşturan ancak en güçlü teçhizat ile desteklenmiş özel kuvvetleri bulunmaktadır.

Özel kuvvetler küçük mevcutlar halinde kritik operasyonlar icra eden unsurlardır. Başlıca özellikleri; son teknoloji donanımları, hızları, çeviklikleri, buldukları ortama çabuk adaptasyonları ve en önemlisi ise iyi eğitilmiş olmalarıdır. Harbin icrasında genellikle kullanım alanları, meskûn mahal operasyonları, sabotaj, gerilla harekâtı, istihbarat faaliyetleri ve rehine operasyonları gibi kritik görevlerdir (Akad, 2011, s. 198).

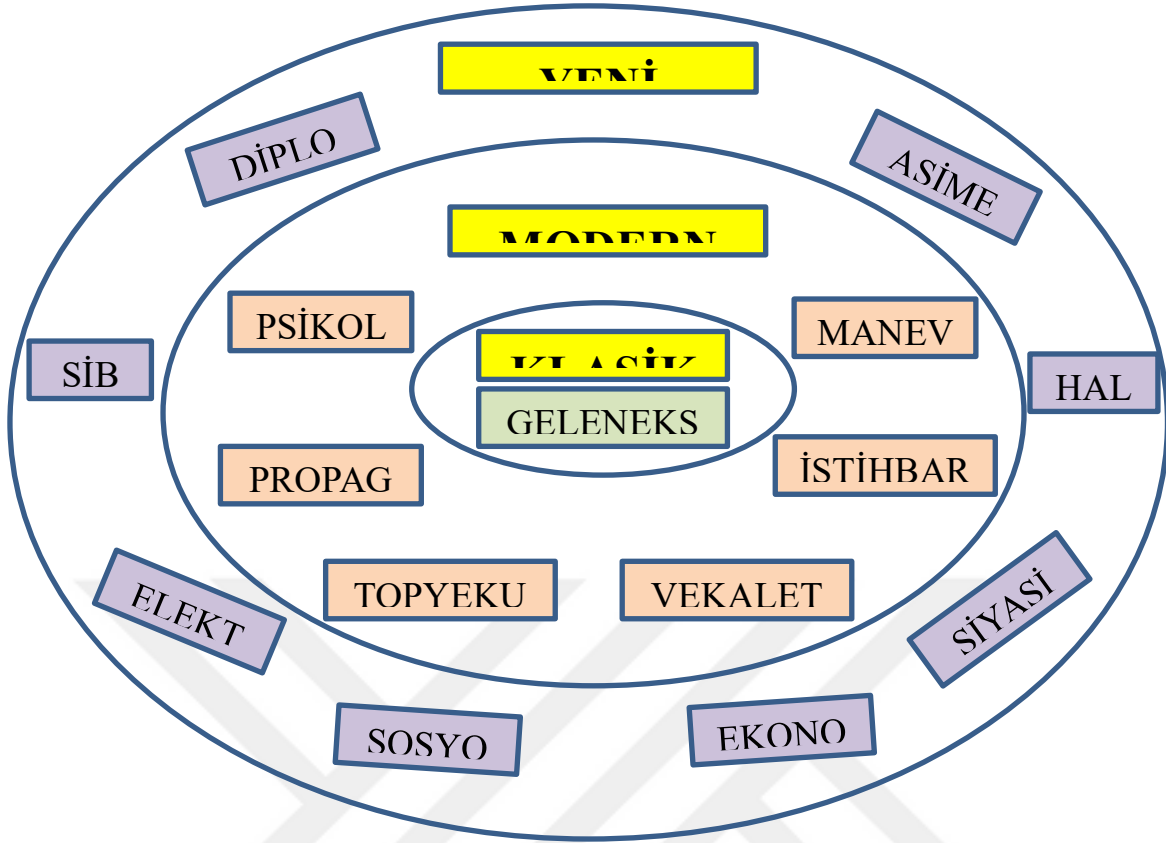
Özel kuvvet operasyonları icra edilmesi en zor harekât türüdür. Bu sebepten ötürü özel kuvvet personeli, kaliteli insan kaynağı içerisinde seçilerek zorlu eğitimlere tabi tutulur. Belirsizlikler savaşı olarak adlandırılacak hibrit savaşta, hasım devletin kılcal

damarlarında gerçekleştirilecek operasyonların kim tarafından yürütüldüğünün ortaya çıkmaması savaşın devamlılığı açısından önemlidir. Bu maksatla özel kuvvetlerde birinci öncelik gizliliktir. Deşifre olmuş bir özel kuvvet harekâtı başarısızlıkla sonuçlanmış demektir (Çevik, 2021, s. 58).

### **2.3. Hibrit Savaşın Bileşenleri**

Günümüzün karmaşık dünyasında ülkelerin kaderlerini tayin eden pek çok aktör bulunmaktadır. Aktörlerin bazıları ulus devlet olarak da nitelendirebileceğimiz ülkelerken, bazıları ise devlet vasfı taşımayan oluşumlardır. Ulus devletlerin dünya siyasetinde hâlâ baskın aktörler olduğunu kabul etmek gerekir. Bununla birlikte, bazı güçler geleneksel düzenin değişimini istemekte ve egemen aktörlerin varlığından rahatsızlık duymaktadır. Güç dengesi, egemenlik, ulusal çıkarlar ve ulus devlet ile devlet dışı aktörlerin rolleri gibi geleneksel kavramlara etki eden birçok potansiyel etki mevcuttur.

Ülkelerin amaçlarına ulaşmak için kullandığı aktörler, gerek resmi diplomatik kanallar gerekse gayri resmi anlaşmalar yoluyla, paramiliter güçler, isyancılar, gerillalar, suç örgütleri gibi ortak amaçlara yönelik farklı seviyelerde uyum içerisinde çalışabilir. Genel olarak ortak amaç, hedef devletin hükmetme kabiliyetinin yok edilmesidir. Hibrit güçlerin hedefleri aynı coğrafi bölgedeki diğer aktörlerin hedefleri ile örtüşebilir ya da örtüşmeyebilir. Tabii ki, tüm aktörleri hibrit tehdit olarak kabul etmek doğru olmayacaktır. Tehdit olmak için, bir ulusun veya kuruluşun diğer devletler için hem meydan okuma yeteneğine hem de niyetine sahip olması gerekir. Söz konusu yetenekler salt askeri nitelikte olmayıp, ulusun veya örgütün elinde bulunan tüm güç unsurlarını kapsamaktadır. Hibrit savaş operasyonlarındaki aktörleri tanımlamak, dinamik bir durumsal farkındalık gerektirmektedir (Gök, 2019, s. 46). Hibrit savaş ortamında düşmanların yaklaşımı aniden değişebilir ya da uzun bir süre boyunca özelliklerini koruyabilir. Bir hibrit aktörün motivasyonunu, niyetini, yeteneklerini ve sınırlamalarını anlamak ya da doğrulamak için sürekli tahmin ve analiz gerekmektedir.



Şekil 2.2. Hibrit Savaşın Bileşenleri

**Kaynak:** Mercimek, A. (2021). “Hibrit Savaş Konsepti Kapsamında Profesyonel Askeri Eğitimin Planlanması, Yüksek Lisans Tezi, Milli Savunma Üniversitesi, Askeri Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Askeri Eğitim Yönetimi Programı” Kaynağından Yazar Tarafından Uyarlanmıştır.

### 2.3.1. Asimetrik Unsurların Konvansiyonel Kuvvetlerle Kullanımı

Bir tehdidin hibrit olarak kabul edilebilmesi için belirli temel bileşenlerden oluşması gerekmektedir. Bahse konu bileşenlerin belki de en önemlisi askeri güç unsurudur. Bir devletin ya da ittifakın meşru hizmetinde bulunan, saldırı ve savunma yapabilme kabiliyetine sahip düzenli silahlı kuvvetleri belli başlı hedefleri gerçekleştirmek amacıyla hareket ederler. Öncelikli amaçları düşman silahlı kuvvetlerini yenmek, düşmanın savaşa azmini ve savaşa kapasitesini yok etmek ile belirli bir bölgeyi ele geçirmek ve elinde tutmaktır (Erdağ, 2020, s. 8). Düzenli askeri kuvvetlerin diğer misyonları ise devlet politikaları ve programları ile uyum içerisinde çeşitli istikrar ve destek misyonları yürütmek, ulusal afetlerde müdahalede bulunmak, ayaklanmalara karşı yurt içerisindeki ayrılıkçılara ilişkin önlemler almak ve caydırıcılık olarak örneklendirilebilir.

### 2.3.2. Diplomatik-Siyasi Savaş

Askeri harekât icra etmek küresel ekonomik sistemde oldukça maliyetlidir. Bunun yerine ülkeler bir hibrit savaş taktiği olarak diplomatik ve siyasi müdahaleler ile hasım devleti baskı altına almayı tercih ederler. Ülkelerin buldukları konum itibariyle birbirinden farklı hedefleri mevcuttur. Hedeflerine ulaşabilmek bağlamında bölgesel rakip gördükleri devletlere farklı araçlar kullanmak suretiyle çeşitli baskılar uygularlar. Birbiri ile rekabet halindeki ülkelerin öncelikli kullanacakları silah, diplomatik ve siyasi kamuoyu baskısı oluşturmaktır. Hibrit savaşta askeri müdahaleler öncesinde izlenecek en pratik yol, hasım devletin diplomatik ve siyasi bakımdan istikrarsızlaştırılmasıdır. Kamuoyunda kendisine karşı olumsuz bir bakış açısı sergilenen ülkenin dış politikada kendisini kırılğan, hassas ve yalnız hissetmesi kaçınılmazdır (Nye, 2006, s. 77).

Diplomatik ve siyasi bağlamda başarılı bir hibrit savaş stratejisi sürdürülebilmesi, hasım devlet içerisinde görev yapan dost ve müttefik ülkelerin diplomatik personellerinin ve önemli devlet kadrolarına yerleştirilmiş ajan diplomatlarının başarısı sayesinde mümkündür. Ülke yönetiminin zayıflatılması için zaman zaman yapılacak eleştirel basın açıklamaları, ülke içerisindeki muhaliflerle gerçekleştirilecek kamuoyuna açık ya da kapalı toplantılar ve siyasilere ilişkin karalama kampanyaları halkın hükümete bakış açısını etkileyecek önemli enstrümanlardır.

Diplomatik savaşın öncelikli amacı iç siyasette kargaşaya yol açarak halk ile mevcut iktidarın arasını açmaktır (Nisbet, 2004, s. 26). Halkı galeyana getirmek, yönetime karşı isyan hareketleri sergileyerek kamuoyu baskısı oluşturmak ve yöneticileri itibarsızlaştırarak iktidarı yönetemez hale getirmek için istihbarat teşkilatları etkin bir şekilde kullanılmalıdır. İstihbarat teşkilatları tarafından icra edilecek örtülü operasyonlar, iktidarda bulunanların ahlaki yönden zayıf hareketlerini ve ülkede süregelen yolsuzlukları ortaya çıkarmak için kullanılmalıdır. Tüm bu faaliyetler icra edilirken temel hedef düşmanı siyasi ve diplomatik açıdan kendi güdümümüz altına almaktır. Siyasi iktidarın tam anlamıyla yok edilmesi yerine iktidarın bizim amaç ve hedeflerimiz doğrultusunda karar almasını sağlamak çok daha akılcı ve işe yarar bir yöntem olacaktır (McClory, 2017, s. 44).

Diplomatik ve siyasi yönden baskı altında bulunan bir devletin tedbir alması, icra edilen operasyonel faaliyetlerin profesyonel eller tarafından gizlice yürütülmesi nedeniyle

oldukça güçtür. Bu tarz bir operasyona maruz kalınmadan önce devletler tarafından önlemlerin alınması gerekmektedir. Ancak sabır ve zaman isteyen hibrit savaş konseptinin başlangıç safhaları, alınan tedbirler nedeniyle anlaşılması neredeyse imkânsız olacak şekilde gizli ve derinden sürdürüldüğünden, çoğunlukla fark edildiğinde iş işten geçmiş olacaktır. Diplomatik ve siyasi savaş, konseptin en profesyonelce yürütülmesi gereken safhasıdır. Ülke halkına ve yöneticilere hissettirilmeden icra edilmesi zorunlu olduğu için uzun yıllar sürmesi mümkündür. Bunun yanı sıra başlangıçta alınacak sıkı tedbirler, müteakip sorunları nispeten hafifletecektir (Ekmekçioğlu, 2018, s. 89).

Hibrit savaş konseptinde askeri müdahale safhasına geçilebilmesinin öncelikli yolu halk desteğinin sağlanmasıdır. Hasım devlet içerisinde kullanılmak istenen ayrılıkçı güçler ya da terör örgütleri halkın bir bölümünün desteği sağlandığı takdirde daha aktif çalışabilirler. Bunun en güzel örneklerinden birisi Rusya'nın Kırım'ı ilhakı öncesinde icra ettiği operasyonlardır. Rusya Kırım'da askeri operasyonlarına başlamadan önce Rus yanlısı halkın desteği alınmamış olsaydı, askeri operasyonların çok daha şiddetli geçebileceği değerlendirilmektedir (Renz, 2016, s. 287). Bunun yanı sıra IŞİD'in Irak'ta etkin rol oynamasında Şii baskılarından rahatsız olan Sünnilerin desteği olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Arap Baharı'nın görüldüğü ülkeler bakıldığında da yönetimlerin süreç başlamadan çok öncesinde propaganda faaliyetleriyle yıpratıldığı bilinen bir gerçektir.

### **2.3.3. Ekonomik Savaş**

Tıpkı diplomatik savaşta olduğu gibi askeri operasyonlar başlatılmadan önce tercih edilen yöntemlerden bir tanesi de ekonomik savaştır. Askeri müdahale gibi masraflı bir yöntem tercih edilmeden önce, ambargolar, ekonomik yaptırımlar, manipülatif finans hareketleri ve bunun gibi müdahaleler ile hasmı ekonomik yönden zayıflatacak hamleler tercih edilir. Ekonomik savaşta temel amaç düşmanın kendi ülke topraklarında yaşayan ayrılıkçıların tahrik edilmesi ve halkı iktidara karşı itaatsizliğe zorlamaktır. Ekonomik nedenlerin hükümetleri devirdiğine tarihte pek çok kez şahit olunmuştur (Bellin, 2012, s. 140). Bunun güzel örneklerinden birisi hiç şüphesiz ki Renkli Devrimler, bir diğeri ise Arap Baharıdır. Düşman ülkenin ekonomik olarak yıpratılması halkın harekete geçirilmesi bakımından oldukça önemlidir.

Ekonomik savaşın başarıya ulaşması biraz da hasım devletin mali açıdan ne kadar kırılgan olduğuyla alakalıdır. Dışa bağımlı bir finansal sistem, kritik alt yapı tesislerinin yabancı ülke hammadde kaynaklarına bağımlılığı ve etkisiz bir ekonomi politikasının uygulanıyor oluğu ekonomik savaşın başarısını ve süresini etkileyecektir. Ekonomik savaş modelinin etkili olabilmesi için kriz dönemine girilmeden önce istihbarat kaynaklarının etkin bir şekilde ülke içerisine yerleştirilmesi gerekmektedir. Ordunun askeri operasyonu başlatmadan önce istihbarat faaliyetlerinin muhakkak sistemli bir şekilde işliyor olması gerekmektedir. Etkili istihbarat yöntemleri kullanılarak da hedef ülkenin ekonomisi kayıt dışılığa itilecek ve halkın yönetime olan güveni kırılarak, ülke iç savaşa sürüklenecektir (Perkins, 2017, s.73).

Diplomatik ve siyasi savaşta devlet yöneticileri ve iktidarı elinde bulunduran zümrenin mensupları kritik hedefler olarak karşımız çıkmaktadır. Aynı durum ekonomik savaş için geçerlidir. lke içerisine kriz dönemi öncesi yerleştirilmiş olan istihbarat personeli ve ajanlar tarafından rüşvet, yolsuzluk, liyakatsizlik gibi ahlaki çöküntüler kamuoyu önüne çıkarılarak, toplumsal kargaşa ve kutuplaşma yaratılmaya çalışılır. Gıda ve enerji gibi kritik öneme sahip ihtiyaçlara uygulanacak ambargolar, hasım ülkenin yöneticilerini itaat etmeye zorlayacaktır. Hlihazırda dünya üzerinde tercih edilen öncelikli operasyon türü ekonomik savaştır. Konvansiyonel savaşta olduğu gibi ilan edilme zorunluluğu bulunmadığından hangi ülkelerin ya da ittifakların birbirine karşı bu yöntemi uyguladığını net olarak söylemek mümkün değildir. Ancak iki kutuplu dünya düzeninden kalan bir takım alışkanlıkların devam ettiği göz önünde bulundurulduğunda hangi ülkelerin birbirine karşı ekonomik savaş uyguladığını tahmin etmek pek de zor olmayacaktır (Jung, 2003, s. 116).

Diplomatik ve siyasi savaşta asıl hedef hasım ülkenin ynetimiyken, ekonomik savaştan en çok etkilenen halktır. lke ekonomisine yönelik ekonomik yaptırımlar, enflasyon, devalüasyon, dış ticaret açığı gibi sonuçlar doğurarak halkın refah seviyesinde ciddi düşüşe neden olacak ve bu durum da halkın iktidara olan güvenini sarsacak ve yönetimin istifa etmesine yol açacaktır. Devletlerin bu harekât türüne karşı tedbirler üretmesi gerekir. Örneğin Kuzey Kore ve Küba gibi dış bağlantıları koparmak suretiyle ie kapanmak ya da düşmanımın düşmanı dostumdur felsefesi yürüterek müttefik arama balarına girişmek alınabilecek tedbirlerden ikisi olarak kabul edilebilir. Ancak alınacak tedbirlerin işe yarar tarafları olacağı gibi büyük zararları da olacağını söylemek gerekmektedir. Oluşan

ittifakların yetersiz kalması ya da ie kapanan ülkenin ekonomisinin kendi kendini idare edemiyor oluŖu ülke için felaket senaryosunun baŖlangıı olacaktır.

#### **2.3.4. Siber SavaŖ**

Hibrit savaŖ özü itibariyle birbirini ile i içe gemiŖ sınırsız sayıda yöntemin bileŖiminden oluŖur. SavaŖ alanı dendiğinde akıllara ilk olarak fiziki bir bölge geliyor olmasına rağmen hibrit savaŖta siber ortam da savaŖ alanı olarak kullanılmaktadır. SavaŖ alanının bu denli geniŖ ve eŖitli oluŖu alınacak tedbirleri de bir o kadar karmaŖık hale getirecektir (Singer ve Friedman, 2015, s. 105). Ŗphesiz kreselleŖen dünyada istihbarat ve bilgi gittikçe önemini arttırmaktadır. Ülkelerin sahip oldukları gücün büyük bir bölümü teknolojik altyapılar sayesinde yürütülmekte, icra edilen faaliyetler siber alanda organize edilmekte ve uygulamaya koyulmaktadır.

Siber savaŖ, diğer savaŖ türlerine göre daha az maliyetli olduğu ve kim tarafından yrtldğin ortaya çıkarmak çok da mümkün olmadığı için giderek önemini arttıran bir yöntem olarak karŖımıza çıkmaktadır. Saldırıların kaynağı belirlenebilse dahi durum genellikle finansör ülkenin inkarı ile sonuçlanır. Bu durum ülkelerin güvenlik sistemlerine daha fazla yatırım yapmaları gerekliliğini ortaya çıkarır. Bir ülkede kamu kuruluŖlarının gayri faal hale gelmesi, bankacılık sektörünün iŖerliliėini yitirmesi ve sanayinin okmesi gibi olumsuz durumlar infial yaratacak sonuçlara neden olabilir. Bunun sonucunda da halkın hükümete olan inancı kaybolacak ve kamuoyunda çatlak sesler yükselmeye baŖlayacaktır. Netice itibariyle de siber savaŖın baŖarıya ulaŖtıėı gözlemlenecektir (Ekmekçioğlu, 2018, s. 91).

Siber savaŖ, bilgi savaŖı ile benzer özellikler göstermesine rağmen etkiledikleri birimler bakımından farklılık gösterirler. Siber savaŖta hedef olarak seçilen noktalar; enerji santralleri, araç ve silahların komuta-kontrol sistemleri, otomasyon sistemleri ve askeri projeler gibi eŖitlilik göstermektedir (Schreier, 2015, s. 32). Etkili bir siber saldırı, doğru zamanda harekete geçmesi beklenen bir sistemi devre dıŖı bırakarak zafiyete yol açabilir. Bu bağlamda ihtiyaç duyulan zamanda devreye girememiŖ bir sistemin varlık amacı sorgulanacaktır. BaŖarıya ulaŖmiŖ bir siber saldırı ile birlikte yüklü miktarlarda maliyetleri bulunan karmaŖık sistemler atıl duruma dŖecektir (Maurer, 2018, s. 12). BiliŖim altyapılarına yapılacak siber saldırılar ile birlikte dŖmanın yeterli savunma mekanizması

olmadığı fikri halk üzerinde oluşturulacak ve hasım devlet itibarsızlaştırılarak psikolojik üstünlük ele geçirilecektir.

Siber savaş askeri operasyonların başlangıç safhasında kullanılabileceği gibi silahlı çatışma süreci başladıktan sonra da sürdürülebilir. Bankacılık sektörünün siber saldırılar ile çökertilmesi ekonomik savaşa fayda sağlayacağı gibi silahlı çatışma esnasında bir askeri sistemin engellenmesi de konvansiyonel savaşa katkı sağlayacaktır. 2007 yılında Rus hackerlar tarafından Estonya siber saldırıya maruz bırakılmış ve yaklaşık iki haftalık bir süre ülkede hayatı normale döndürmek mümkün olmamıştır. Bu saldırı ülkeler arası, bilinen en etkin siber saldırı olarak tarihteki yerini almıştır. Ayrıca infial yaratan bu saldırının ardından uluslararası bir güvenlik önlemi olarak 2008 yılında Estonya'nın başkenti Talinn'de "NATO Müşterek Siber Savunma Mükemmeliyet Merkezi/Cooperative Cyber Defence Enter of Excellence" (NATO CCDCoE) faaliyete geçirilmiştir (İzzetgil, 2021, s. 871).

### ***2.3.5. Halk Desteği/Yerel Unsurlar***

Dünya üzerinde egemenlik sürmüş büyük devletlerin yıkılış örneklerine baktığımızda, sıklıkla karşımıza ülke içerisinde yaşanan iktidar mücadeleleri çıkmaktadır. İç çekişmelerin devletin devamlılığına vermiş olduğu zararlar, düşman ülkelerin vermiş olduğu zararlara oranla her daim daha fazladır. Ancak bahsedilen iç çekişmelerin de dış kaynaklığı desteklendiği bilinen bir gerçektir. Hükümetlerin ayakta kalabilmek adına ülke dışından gelebilecek tehditlerle mücadele etmesi gerekeceği gibi ülke içerisindeki tehditlerle de başa çıkmak zorunda kalacaktır.

Hibrit savaş konsepti konvansiyonel savaşların aksine uzun soluklu bir mücadeleyi gerektirmektedir. Sürdürülebilir bir harekât ortamının sağlanması ancak halkın desteğini almakla mümkün olmaktadır. Bunun için de harekât icra edilirken olabildiğince halka zarar vermeden çalışmalar yürütülmemelidir. Hibrit savaşın temel amacının hasmın yok edilmesi değil de kendi çıkarları yönünde çalışan bir uydu devlet konumuna sokulması olduğu düşünüldüğünde, halkın zarar görmemesinin ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Halk desteği oluşturulmaya çalışılırken, devletin yönetim kademesinde bulunan siyasetçiler çeşitli propaganda faaliyetleri ile karalanmalı, yerine geçirmeyi planladığımız kendi çıkarlarımıza uygun politikacılar ise halkın gözünde yüceltilmelidir.

Bunun gerçekleşebiliyor olmasının ön koşulu da halkı karşısına almamaktan geçmektedir (Özkural, 2015, s. 34).

Hasım devlet içerisindeki ayrılıkçı grupların bir takım hassas noktaları mevcuttur. Kimi zaman dini, kimi zaman etnik farklılıkların, tahrik edildiğinde önemli halk hareketlerine dönüştüğü çokça görülmüştür. Özellikle uluslararası alanda azınlıkların eşit muamele görmediğine ilişkin oluşturulacak algı, kritik bir stratejik hamle olarak değerlendirilebilir. Ancak azınlıklar üzerinde yürütülecek algı operasyonları çok iyi planlanmalıdır. Aksi takdirde halk desteği mevcut iktidara doğru kayabilir. Doğru organize edilmemiş bir harekât bir anda kaosa yol açabilir. Bu da mevcut hükümete halkını birleştirmek için harika bir hamle şansı yaratmaktadır.

Ülkelerin mevcut yönetimlerine paralel olarak halk arasında nüfuz sahibi olan örgütler de bulunmaktadır. Bu örgütlerin kaos dönemlerinde kimin safında yer aldıkları savaşın gidişatı açısından önemlidir. Söz konusu örgütler, kendi yanımıza çekemediğimizde ve bizimle çıkarları uyuşmadığı takdirde halkın desteğini sağlamak oldukça zor olacaktır. Özellikle kontrolden çıktıklarında bu tarz örgütlerle mücadele etmek, mevcut yönetim kademesi ile mücadeleye nazaran daha meşakkatli olabilir. Dolayısıyla tüm harekât başlamadan önce hasım ülkenin mevcut demografik yapısı iyi tahlil edilmeli, örgütler, aşiretler, kanaat önderleri, cemaatler gibi gayri resmi yapılanmalar önemli birer bileşen olarak kendi yanımıza çekilmelidir (Şengönül, 2018, s. 177).

### **2.3.6. Vekâlet Savaşı**

Vekil kelimesi “*Birinin işini görmesi için kendi yerine bıraktığı kimse*” anlamına gelmektedir (TDK, 2023). Hibrit savaşın bir bileşeni olan ve vekâlet savaşı olarak da ifade edilen çatışma türünde, çatışan tarafların haricinde kendisine menfaat sağlamak amacıyla taraflardan birisinin yanında savaşa müdahil olan bir üçüncü güçten bahsedilir (Töre, 2021, s. 61). Bu üçüncü güç, bir devlet, silahlı bir terör örgütü ya da paralı bir askeri şirket olabilir. Bilfiil çatışma içerisinde yer alarak destek vereceği gibi eğitim, finans ve lojistik destek sağlayarak da yanında yer aldığı tarafa katkı sağlayabilir (Mumford, 2013, s. 11). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte belirli bir refah seviyesinin üzerinde yaşam koşullarına sahip olan halkların vatandaşlarının konvansiyonel harp gibi büyük kayıplara neden olabilecek bir savaş türünün parçası olmasını beklemek akıllıca görünmemektedir. Bu

düşünmeden yola çıkarak gelişmiş ülkelerde halkın büyük çoğunluğu savaş karşıtı olarak görünmekte, şayet mümkün değilse savaşların vekâlet savaşı şeklinde icra edilmesi yönünde tavır koymaktadır.

Vekâlet savaşında vekil olan güç, bu vazifeyi zorla ya da gönüllü kabul etmiş olabilir. Bazı durumlarda vekil olan aktörün, güçlü olan devletin yanında, sahip olduğu imtiyazları kaybetmemek adına zorunlu olarak görev aldığı görülmektedir. Bazı durumlarda ise doğrudan iki savaşan devlet ile bir bağı olmamasına rağmen bölgesel çıkarlarına ters düşen bir durumla kaldığı için taraflardan birinin tercih edilmesi de söz konusu olabilir (Yaacov, 1984, s. 268). Gönüllü olarak mücadelenin içerisinde yer alan vekil unsurun, çok farklı çıkarları olabilir. Örneğin dini gerekçeler ile taraflardan birisinin yanında yer alınabileceği gibi, etnik olarak da tarihsel bir takım gerekçelerden ötürü vekillik görevi kabul edilmiş olabilir. Paralı silahlı güçler adından da anlaşılabilen gibi ekonomik sebeplere dayanarak vekil olmuş gibi görünebilir. Ancak her ne olursa olsun paralı silahlı unsurların da temel olarak siyasi bir planın tetikçisi oldukları gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Vekâlet savaşlarının dünyadaki örneklerine baktığımızda genellikle karşımıza terör örgütleri ve gerilla faaliyetleri çıkmaktadır. Uzun yıllar boyu savaşlar içerisinde yer almayan ulus devletlerin özel askeri şirketler, suç örgütleri gibi çeşitli paramiliter güçleri bu anlamda kullandıkları bilinmektedir. Her ne kadar bu unsurlardan silahlı çatışma içerisinde faydalanılsa da silahlı eğitim ve istihbarat sağlamak da görevleri arasında yer almaktadır (Hoffman, 2007, s. 12).

Bir bölgenin kamuoyunda istikrarsız bölge olarak adlandırılması yönetsel boşluktan kaynaklanmaktadır. Öyle ki ABD ve Avrupa ülkelerinde bulunan güçlü demokrasi ve yönetim geçmişine sahip topraklarda asimetrik savaş yöntemlerini uygulamak meşakkatlidir. Ortadoğu coğrafyasına bakıldığı zaman ise uzun yıllardan beri süre gelen bir kargaşa ve başboşluk halinin mevcut olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin sıklıkla dış müdahalelere maruz bırakılan Afganistan, Irak, Suriye gibi ülkelerde hibrit savaş yöntemleri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. IŞİD gibi bir terör örgütünün küresel güçler tarafından önce oluşturulup, sonra finanse edilerek desteklenmesi, ardından da kontrolden çıkarak bir tehdit unsuru haline gelmesi vekâlet savaşlarının kullanışlı olduğu kadar tehlikeli bir yapısı olduğunu da gözler önüne sermektedir. Benzer durumun Afganistan'daki Taliban yapılanması için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür (Çona, (2018), s. 76).

Soğuk savaşın sona ermesi ile birlikte devletlerin özelleşmeyi desteklemesi, özel askeri kuruluşları savaş alanına dâhil etmiştir. Özel askeri amaçlı şirketlerde ilk ortaya çıktıklarında amaç, doğrudan silahlı çatışmaya giren eğitilmiş insan gücü sağlanması iken, hâlihazırda kendi lojistik yapılanmasına sahip, zırhlı taktik araçlar ve insansız hava araçları gibi son teknoloji ile donatılmış bir güce evrilmişlerdir. Bu bağlamda değerlendirdiğimizde özel askeri şirketleri vekâlet savaşlarını yürüten devletsiz ordular olarak yorumlamamız mümkündür (Singer, 2001, s. 186). Özel amaçlı askeri şirketlerin müşterileri devletler olabileceği gibi çok uluslu şirketler ve küresel vakıflar gibi devlet dışı aktörler de olabilmektedir (Özdemir Albayrak, 2014, s. 192).

Vekâlet savaşlarının etkin olarak işlerlik göstermesinin bazı olumsuz sonuçları ortaya çıkmıştır. Özellikle dünya üzerinde terör örgütlerinin ve bölgesel suç şebekelerinin sayısında önemli ölçüde artış meydana geldiğini belirtmek gerekir. Bu da kaosun ve istikrarsızlaşmanın her bölge için bir tehdit unsuru olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Devletler tarafından kim olduğu ve ne kadar kuvveti bulunduğu bilinen bir düşman ile mücadele etmek görece kolay kabul edilirken, tabiri caizse yüzüstüleşmiş bir düşmana karşı tedbir almak da bir o kadar zor olmaktadır. Burada karşımıza çıkan bir diğer tehlikeli durum ise, meşru bir düşman ile karşılaşıldığında savaşın hukuki bir karşılığı ve dayanağı mevcutken, bahse konu vekil aktörlerin, hiçbir hukuksal dayanağı bulunmayan vahşet içerikli yöntemler kullanabilecek durumda bulunmalarındır (Şengönül, 2018, s. 178).

### **2.3.7. Enformasyon (Bilgi) ve İstihbarat Savaşı**

Askeri bir operasyon faaliyeti öncelikle komutanın zihninde, daha sonra planların yapıldığı kağıtların üzerinde, son olarak da harekâtın icra edildiği alanda gerçekleşmektedir. Clausewitz'e göre bu üç boyut arasında "Savaş Sisi" adını verdiği bir belirsizlik hali mevcuttur. Belirsizliği yok edecek en önemli unsur doğru planlanmış bir istihbarat ağıdır (Clausewitz, 2018, s. 38). Hibrit savaşın diğer savaş türlerinden en önemli farkı belirsizlikler ortamında icra ediliyor oluşudur. Yeterli bilgi ve istihbaratın olmadığı durumda belirsizlik artacak ve tedbir almak imkânsız hale gelecektir. Yeterli istihbarat kaynakları hibrit savaşta uygulan tarafa ise karşı tarafı zor durumda bırakmak için önemli bir gizleme üstünlüğü sağlayacaktır. Her ne kadar istihbarat toplamak harekâtın vazgeçilmez bir parçası olsa da mevcut harekât ortamını yanlış bilgilerle doldurarak düşmanı doğru karar alamaz hale getirmek başarıya ulaşmak için en kullanışlı hareket tarzıdır. Düşmanı hatalı bilgiler ile

yanlış yönlendirmenin pek çok yöntemi mevcuttur. Örnek vermek gerekirse; karalama kampanyaları, reklam ve propaganda faaliyetleri, iftira, suçlama, komplo teorileri ile kamuoyunun gündemini meşgul etme, sosyal mühendislik en işe yarar uygulamalar olarak sayılabilir (Özdağ, 2020, s. 195).

Günümüzde bir mesajın birimler arasında hareket edebilmesi için kuzgun ya da ulak kullanılmasına gerek yoktur. Hemen hemen tüm dünya internet ve sosyal medya sayesinde birbiri ile iletişim halindedir. Ancak gerekli bilgiye erişim kadar, kirli, yanlış ve dezenformasyon içeren bilginin dolaşımı da kolaylaşmıştır. Bu bilgi akışı kontrol edilip lehimize yönlendirildiği takdirde başarıdan söz etmek mümkün olacaktır. Şayet halk gerçek bilgidan uzaklaştırılırsa daha kolay yönlendirilebilir hale gelecektir. Özellikle üçüncü dünya ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde internet ve sosyal medyanın yanı sıra televizyon ve radyo gibi eski tip yayın organları da halkın algısını yönetebilmek için kullanılmaktadır. Bilgi ve propaganda savaşıyla mücadele edebilmenin yolu daha fazla ve daha güçlü bilgiyi daha yaygın hale getirebilmekten geçer. Günümüz siyasi rekabet ortamında yalnızca ordusu güçlü olan değil aynı zamanda bilgi akışını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilen ülkeler ön plana çıkacaktır (Nye, 2011, s. 67).

Bilgi ve istihbarat savaşı güçlü teknolojik altyapı gerektirir. Yeterli teknik donanım sağlanamazsa bu alanda daha güçlü olan hasma karşı zafiyet içerisinde olduğumuz ortaya çıkacaktır. Düşman tarafından sistematik olarak icra edilecek bilgi ve istihbarat harbi hibrit savaşta üstünlüğü kaybetmemize neden olacak ve psikolojik anlamda da özellikle halk içerisinde yer alan azınlıklar ve ayrılıkçılar üzerinde olumsuz etkisi olacaktır.

Rusya ile Ukrayna arasında yaşanan ve bilinen en net hibrit savaş olarak kabul edilen gerilimde pek çok bilgi ve istihbarat çatışması yaşanmaktadır. Özellikle Rusya'nın bu bağlamda uygulamış olduğu ve kamuoyunu meşgul eden örnekler mevcuttur. Bunlardan bir taneside; Kiev'de gerçekleştirilen gösteriler esnasında eylemcilerin cep telefonlarına eş zamanlı olarak "*Sayın abonemiz, toplu eylemlere katıldığınız tespit edilmiştir.*" mesajı gönderilmiştir (Heather, 2014, s. 47). Burada amaç eylemcilere tespit edildiklerini hissettirerek, bu anlamda ne kadar güçlü oldukları mesajını vermiştir. Bu durumun pek çok göstericiyi etkilediği ve meydanlardan uzaklaştırdığı haberleri medya organlarında uzun süre gösterilmiştir.

### 2.3.8. Psikolojik Savaş ve Algı Yönetimi

Konvansiyonel savaş yöntemlerini kullanmadan daha maliyetsiz ve daha kayıpsız bir zafer elde etmek için uygulanacak yöntemlerden birisi psikolojik savaş ve algı yönetimidir. Propaganda faaliyeti, bir toplumu yıpratma ve dejenerasyona sürüklemenin en kolay yöntemidir. Hedef toplum üzerinde etki oluşturacak bir dezenformasyon çalışması ve kitlelerin psikolojisine nüfuz ediyor oluşu hibrit savaşın kazanılmasında önemli hamleler olacaktır (Tarhan, 2020, s. 98). Hükümet ve yöneticiler üzerinde yürütülecek bir algı operasyonu halkın iktidara olan güvenini azaltacaktır. Algı operasyonlarının temelinde de medyanın etkin kullanımı ve oldukça fazla kişiye tesir etmesi yatar. Bu kapsamda uluslararası alanda mücadelesinin haklılığını ispat etmek isteyen ya da durumu kendi lehine çevirmek isteyen yönetimlerin medya ve bilgiyi elinde bulundurmaları zorunludur (Yalçınkaya ve Türkeş, 2018, s. 61).

Medya sektörünün gelişimi ile birlikte (her ne kadar bağımsız medya sloganyla hareket etseler de) devletlerin kendi kontrollerinde ve halka bir takım fikirleri empoze etmeye çalışan medya organları ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi olan Amerika Birleşik Devletleri orijinli olarak tüm dünyaya hitap eden CNN televizyonu, kurulduğu tarihten bu yana her zaman kitleleri etkileyecek önemli olayların göbeğinde olmuştur. Öyle ki Birinci Körfez Savaşı'nda Amerikan Başkanı George H. W. Bush, CNN'den öğrendiği bilgilerin ABD Merkezi İstihbarat Teşkilatı'ndan (Central Intelligence Agency/CIA) öğrendiği bilgilerden fazla olduğu şeklinde bir demeç vermiştir (Yalçınkaya ve Türkeş, 2018, s. 63).

Propaganda faaliyetleri ile düşmanın, mezhep, inanış, görünüş, kültür gibi manevi temelleri ve hassas noktaları tahrik edilerek, gruplaşmaya sürükleyebilecek bir toplum mühendisliği çalışması başlatılacaktır. Kendisini dezavantajlı grupta hisseden bireyler, toplumun içerisine yerleştirilmiş ajanların veyahut kanaat önderlerinin kışkırtmalarıyla hareket ederek ülkeyi askeri harekâta hazır hale getirecek olan kaos ortamının temellerini atacaktır (Ateş, 2017, s. 44). Uluslararası amaçları bulunan emperyalist devletlerin dünyanın dört bir yanında çeşitli medya kuruluşlarına, köşe yazarlarına, ajanlara ve kanaat önderlerine finansal destek sağladığı, kamuoyu tarafından sıklıkla dile getirilen bir iddiadır.

18. yüzyılda gerçekleşen Amerikan Devriminde İngilizler karşısında askeri bakımdan oldukça zayıf olan Amerikalı devrimciler propaganda faaliyetlerini etkin bir şekilde

sürdürerek dezavantajlı konumdan avantajlı konuma geçmeyi başarmışlardır. Halka dağıtılan broşürler günümüzün sosyal medya işlevi görünürken, dünyanın gözünü de bir anlamda bölgeye çekmeyi başarmıştır. Günümüzde ise doğru sosyal medya kullanımı ile birlikte dünyanın dikkatini tek bir yöne kanalize etmek ve toplumların duygu ve düşüncelerini manipüle etmek oldukça kolay bir hale gelmiştir (Shakarian, 2013, s. 39).

#### **2.4. Bölüm Değerlendirmesi**

Bu bölümde, “*Hibrit Savaş Ortamında muharebe sahasına etki eden unsurlar ve söz konusu unsurların harekâtın icrasına etkileri nelerdir?*” sorusuna cevap aranmıştır. Bu kapsamda, konvansiyonel savaştan hibrit savaşa geçişte üzerinde durulması gereken hususlar hibrit tehditler ve aktörler özelinde ele alınmıştır.

Ulus devletlerin çıkarlarına yönelik her daim birden fazla tehdit mevcut olmuştur ve modern çatışmalara nadiren yalnızca iki taraf dâhil olmaktadır. Ulus devletler arasındaki silahlı çatışma potansiyeli günümüzde de ciddi bir sorun olmaya devam etmektedir. Buna ek olarak, devlet dışı aktörlerin giderek artan bölgesel ve dünya çapında etkileri olduğu da tartışmasız bir gerçektir. Bazı bölgesel güçler komşularına hükmetmeyi arzular ve bunu yapmak için konvansiyonel kuvvet yeteneklerine sahiptir. Bu tür durumlar ulus devletlerin hayati çıkarlarını, dünya barışını ya da bölgesel istikrarı tehdit edebilir. Ulus ötesi gruplar, dünya çapında ulus devletlerin çıkarlarını ve vatandaşlarını tehdit eden bir dizi faaliyetler yürütmektedir. Bu tür faaliyetler arasında terörizm, yasadışı uyuşturucu ticareti, yasadışı silah ve stratejik malzeme kaçakçılığı, uluslararası organize suç, korsanlık ve kasıtlı çevresel zarar yer alır. Aşırılıkçılık, etnik anlaşmazlıklar ve dini rekabetler de bir bölgenin istikrarına yönelik tehdidi daha da artırabilmektedir. Toplu olarak, bu ulus ötesi tehditler, ulus devletlerin çıkarlarını olumsuz etkileyebilir ve olası istikrarsızlık askeri müdahaleyle sonuçlanabilir. Bu ve benzeri terörizmin etkili olduğu coğrafyalarda hibrit savaşın daha etkin olarak kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışma hibrit savaş ve lojistik alanlarına özgü ve bütüne yönelik bir çalışma olmaması nedeniyle açıklamalar kısa ve öz tutulmuştur. Çalışmanın müteakip bölümünde, lojistik kavramı askeri lojistik özelinde değerlendirilmiş olup, günümüze kadar muharebe sahasında lojistiğin nasıl icra edildiği örneklerle birlikte açıklanmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak bu bölümde yapılan araştırma ve inceleme neticesinde, günümüzde savaşın yalnızca muharebe sahasında silahlı icra edilen bir hareket tarzı olmadığından yola çıkarak, hibrit savaşın devletin tüm unsurlarının ortak hareket etmesiyle icra edilen bir konsept olduğu ve tüm bileşenlerin eşgüdüm içerisinde ortak hedefe yönelik sürdürülmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MUHAREBE SAHASINDA LOJİSTİK VE İCRASI

#### 3.1. Giriş

Bu bölümde araştırma kapsamında cevabı aranan “*Hibrit savaş ortamında muharip birliklerin lojistik ihtiyaçlarının giderilmesi ve icrası nasıl gerçekleştirilmektedir?*” sorusunu yanıtlamak üzere “*Günümüze kadar muharebelerde lojistik faaliyetler nasıl icra edilmiştir?*” sorusu cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bölüm kapsamında, lojistik kavramı ve önemi tarihsel süreç içerisinde geçirdiği değişimlerle birlikte ele alınacaktır. Lojistik harekât icra edebilmenin en önemli noktasının lojistiği temel kavramları üzerinden anlamak olduğu düşüncesinden hareketle kavramlar incelenecek ve hibrit savaş konseptinde kullanım yerleri üzerinde durulacaktır. Devamında lojiğin askeri boyutu incelenerek, tarihte karşımıza çıkan önemli savaşlarda lojistik destek faaliyetlerin nasıl icra edildiği örneklerle anlatılacaktır.

Bölüm içerisinde incelenecek konuların hibrit savaş lojistiği üzerinde çalışılırken gereken veri havuzunu sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda tarihsel örnekler ışığında muharebelerde lojistik faaliyetlerin nasıl icra edildiği sorusuna cevap aranırken, bir sonrası bölümde yer alacak hibrit savaş lojistiğinin icrası bölümüne hazırlık yapılacaktır.

#### 3.2. Lojistik Kavramı

Lojistik en basit ifadeyle hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan malzeme ve sistemlerin kullanılabilmesini sağlama işi olarak tanımlanabilir (Yıldız ve Wolff, 2018, s. 190). Bu sade tanımın her bir kelimesini, değerlendirilmek üzere onlarca farklı perspektiften yorumlamak mümkündür. Askeri bağlamda ele alacak olursak lojistik, sahip olunan ya da olunması arzu edilen kuvvet çarpanının, sistemlerin, altyapı ve hizmetlerin, ömür devri esas alınmak suretiyle, gerek barış, gerek kriz, gerekse de savaş döneminde yetki ve sorumluluk paylaşımı yapılmak suretiyle yönetilmesini ihtiva eden faaliyetlerin toplamı olarak karşımıza çıkmaktadır (NATO, 1997, s. 41).

Bir sistemin öngörülen hedefe ulaşabilmesi maksadıyla sahip olunması beklenen vizyonu, elde bulunan ya da bulunması planlanan kuvvet yapısının, amaca uygun hareketini

sağlayacak lojistik desteği, genel geçer lojistik prensiplere uygun şekilde sağlanmasıdır. Lojistik desteğin hedefe uygun olarak sağlanması, tüm lojistik faaliyetlerin, istenen zamanda, netlikte ve minimum hasarla doğru olarak gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Belirlenen hedefe ulaşabilmek için, lojistik faaliyetlerin, lojistik prensipler doğrultusunda yürütülmesi gerekmektedir. Lojistik prensipleri, planlama ve icra safhalarında dikkatle üzerinde durulması gereken esas unsurlardır (Öz, 2013, s. 89).

1991 yılında ABD’de kurulan bir ticaret organizasyonu olan Lojistik Yönetimi Konseyi’nin (Council of Logistics Management) tanımına göre; *“Lojistik, müşteri taleplerini karşılamak adına her çeşit ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketin, etkin ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması yöntemidir.”* şeklinde tanımlanmaktadır.

Lojistiği dünya üzerinde gerçekleşen bütün faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak düşünmek gerekmektedir. İnsanlık tarihinin başlangıcından beri farklı boyut ve biçimlerde kedisini göstermiş olduğundan, tam anlamıyla doğru ve net bir lojistik tanımı yapmak pek de mümkün görülmemektedir. Lojistiğin, Yunanca “logistikos” kelimesinden türediği ve “hesap etmenin bilimi” anlamına geldiği, kavramsal olarak ise 20. yüzyıla uzandığı bilinmektedir (Sürmen ve Aygün, 2006, s. 60). Lojistik kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından *“Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması.”* şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2023).

Bugünkü halini almadan önce lojistiğin, fiziksel dağıtım, iş lojistiği, dağıtım mühendisliği, endüstriyel lojistik, dağıtım lojistiği, malzeme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi gibi pek çok isimle tanımlandığı görülmüştür. Kuruluşu 1963 yılına tarihlenen Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyinin (Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP) lojistik tanımı, hammaddenin başlangıç noktasından başlayarak ürünün tüketildiği son noktaya kadarki süreci ifade etmektedir (Amirbagheri, 2019, s. 17). Hâlbuki günümüzde geri dönüşüm ve tersine lojistik gibi kavramlar ürünün tüketildiği son noktanın aslında lojistiği sonlandırmadığını ve bunun sürekli bir dönüşüm faaliyeti olduğunu ortaya koymaktadır.

Lojistik kavramının zihinlerde oluşturduğu ilk algı, somut nesnelere üzerinden yürütüldüğü yönündedir. Literatürde yapılan tanımlar incelendiğinde; lojistiğin, araç ve gereçlerin desteklenmesinin yanı sıra, hizmet, bilgi akışı vb. somut olmayan olgular üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Hedefe ulaşma noktasında lojistik desteğin sağlanması kesintisiz hizmet desteği ve bilgi akışı ile mümkündür.

Teknik anlamda lojistik kelimesinin ilk olarak askeri kökenli bir kavram olarak kullanıldığı bilinmektedir. Lojistik anlamda ilk uygulamalar savaş alanında icra edilmiştir. Askeri anlamda lojistik, personel ve malzemenin temini, dağıtımını ve bakımı ile yenileştirme işlemlerini içine alan faaliyetler bütünüdür. Bu bağlamda en basit tabiriyle, askeri birliklerin hareketin icrası için ikmal ve bakım faaliyetlerinin tamamı olarak değerlendirilebilir.

Teknolojinin ilerleyişiyle birlikte ekonomik ve sosyal hayatta yaşanan gelişmeler, lojistiği, ticari hayatın merkezi haline getirmiştir. Uluslararası firmalar tarafından öncelikli hedeflerden bir tanesi lojistik maliyetlerin azaltılması olmuştur. Lojistik sistem içerisinde birbiri ile ilintili olan bağlantı noktalarının her biri maliyetlerinde tasarruf yoluna giderek, kendi sektöründe rekabet avantajı sağlamaya ve karlılık durumlarını arttırmaya çaba göstermektedir (Weiyi ve Luming, 2009, s. 538). Firmaların hâlihazırda maliyet açısından en çok etkilendiği kalemler lojistik faaliyetler ile ilgili olanlardır. Sektör içerisinde kar marjlarını arttırarak önemli pozisyonlar elde etmenin birincil koşulu lojistik faaliyetlerde maksimum tasarruflar sağlamaktır (Gümüş, 2009, s. 102).

1980'li yıllardan başlayarak, şirketlerin lojistiğe olan ihtiyaçlarında gözle görülür ölçüde artış yaşanmıştır. Sınırsız ihtiyaçların giderilebilmesi için tam kapasite ile çalışan lojistik sistemler, yalnızca kendi fonksiyon alanlarında değil aynı zamanda diğer sektörler ile de bağlantılı hareket etmektedir. Ülkenin makroekonomik değerine katkı sağlayan lojistik sistemler, mikro bağlamda da firma karlılıklarını ve verimliliklerini arttırarak, çift yönlü bir fayda ekosistemi oluştururlar (Çancı ve Erdal, 2009, s. 93).

Sanayi devrimiyle birlikte, ulaşım ağlarının hammadde iletimi bağlamında gelişim göstermesi ve üretim merkezleri ile dağıtım noktası arasında oluşan trafiğin yoğunlaşması neticesinde lojistik sistemde önemli ölçüde bir atılım gerçekleşmiştir. Bahse konu atılım

neticesinde sanayi devriminden en çok fayda sağlayarak diğerlerinin önüne geçmeyi başaran devletler, bütüncül bir lojistik sistem oluşturma çabasına girişmişlerdir (Cuturela ve Manole, 2013, s. 189).

Taşıma, depolama ve envanter gibi lojistik sistemin temel unsurları olarak kabul edilen bileşenler, uzun yıllardır insan yaşamının önemli bir parçası olmuştur. Bunun yanı sıra lojistiğin, bileşenlerinden ayrı bir sistem olarak kabul görmesi yeni bir durumdur. Bunun sebebi olarak lojistiğin alt fonksiyonlarının kendi başlarına birer sistem olarak kabul edilmesi gösterilebilir (Rushton vd., 2014, s. 43). Başlangıçta askeri bağlamda bütüncül olarak değerlendirilen lojistik kavramı, ticari sistem içerisinde ancak küreselleşmenin etkin olmasıyla birlikte kullanılmaya başlanmıştır (Yıldız ve Wolff, 2018, s. 193).

### ***3.2.1. Lojistiğin Önemi***

Günümüzde küreselleşme ile başlayan mesafelerin kısalması sanılanın aksine bir rahatlama yol açmamış bilakis müşteri ve vatandaş beklentileri daha da arttığı için devlet kurumları ve işletmeler açısından sorun oluşturmuştur. Bu sorun ile mücadele edebilmek adına lojistik sektörün iyileştirilmesi üzerine kafa yoran firmalar, geleceği şekillendirebilmek adına önemli mesafeler kat etmiştir. Ticareti eski hali ile kıyaslamak mümkün değilken, piyasa koşullarının firmaları rekabete yönlendirmesi ile işler giderek karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Lojistiğin önemini anlayabilmek bağlamında, lojistik sistemlerde meydana gelen değişiklikleri incelemek faydalı olacaktır (Cengiz, 2020, s. 155).

- İşletmelerin yönetim stratejilerinde meydana gelen değişiklikler, imalat ve sevkiyat stratejilerini etkileyerek, uluslararası hareketliliğin artmasına neden olmaktadır.
- Küçük ölçekli firmaların rekabet avantajı elde etme ihtimalleri ortadan kalktığı için, ulus ötesi şirketlerin sayılarında önemli ölçüde artış meydana gelmiştir.
- Yeni üretim merkezleri kurularak ulaşım yükü dağıtılmaya çalışılmaktadır.
- Devletler tarafından ticaret hacminin arttırılabilmesini teşvik etmek amacıyla çeşitli yatırım olanakları sağlanmaktadır.

- Stoksuz çalışma kavramı hayatımıza girerek envanter yönetimine yeni bir soluk getirilmiştir.
- Etkili bir planlamanın en az üretim kadar önemli olduğu bilinci, yöneticilerde oluşmaya başlamıştır.
- Tersine lojistik kavramı ile birlikte geri dönüşüm ve yeniden elde etme konuları önem kazanmıştır.
- Yeşil lojistik ile birlikte çevre duyarlılığı ve doğaya saygı ön plana çıkmıştır.
- Üçüncü parti lojistik (3PL) ve Dördüncü parti lojistik (4PL) sistemler, firmalar için vazgeçilmez yöntemler olarak yeni uygulama sahaları oluşturmuştur.

Bahsedilen değişimler ile birlikte dünya ticaret hacmi artmış, işletmeler açısından dikkate alınması gereken yeni hususlar gün yüzüne çıkmıştır (Keskin, 2011, s. 14).

Büyük İskender'in 2400 yıl önce dönemin bilinen dünyasının büyük bir kısmını fethetmesinin en önemli nedeni, kuvvetlerini Yunanistan'dan Hindistan'a taşıyabilecek lojistik sistemi kurmuş olması ve Avrupa, Afrika, Orta Doğu ve Orta Asya'da tesis ettiği ileri karakolların lojistik desteğini etkin bir şekilde sağlayabilmiş olmasıdır. Büyük İskender fethettiği toprakların elde tutulabilmek için askeri varlığın devamlı bir zemin üzerine oturtulması gerektiğine inanmıştır. Bunu elde etmenin tek yolunun ise orduların sürdürülebilir lojistik desteğinin sağlanmasından kaynaklandığı bilinciyle hareket etmiştir (Plutarkhos, 2019, s. 27). Tıpkı tarihte olduğu gibi lojistiğin önemi en ufak bir kayba uğramadan günümüzde de devam etmektedir.

Lojistiğin etkisi otoyol, demiryolu, liman ve filikalarla taşıma kapasiteleri gibi ulusal ve uluslararası yetenekler bağlamında ele alındığında katlanarak büyümektedir. Personel, silah sistemleri, mühimmat taşımak için, ulusal deniz taşımacılığı kapasitesindeki sınırlamalar ve ihtiyaç duyulan altyapının eskimesi ordunun askeri gücünde önemli oranda azalışa sebep olacaktır. Kritik yükleri bünyesinde barındırma kapasitesine sahip havaalanı ve liman gibi tesisler, kuvvet konuşlandırılması için öneme haizdir. Müşterek operasyonlar icra edilirken ülkenin ne kadar fazla kritik ulaştırma tesisi var ise harekât sahasında o ölçüde

söz sahibi olacaktır. Buradan ortaya çıkan sonuç ise lojistiğin dünya genelinde önemli bir kuvvet çarpanı olarak kabul edildiğidir.

### **3.2.2. Lojistikle İlgili Temel Kavramlar**

Lojistik faaliyetler uygulanmaya başlamadan önce titiz bir hazırlık süreci gerekmektedir. Bu kapsamda lojistik planlayıcıların harekete geçmeden çok daha öncesinde hazırlanmış detaylı planlarının olması beklenmektedir. Her konuda olduğu gibi lojistik alanında da personelin yetişmiş olması harekâtın sağlıklı sürdürülebilmesi noktasında önem arz eder. Yetişmiş personel detaylı hazırlanan planlarla birleşince lojistik harekât hibrit savaş gibi belirsizliklerle dolu bir ortam için bile daha basit hale gelecektir. Burada üzerinde durulması gereken bir diğer husus lojistik ile ilgili temel kavramlardır. Bu kavramların büyük bir çoğunluğu hibrit savaş harekât ortamında lojistik destek faaliyetleri icra edilirken kritik fonksiyon sahaları olarak değerlendirilecektir.

#### **3.2.2.1. Satın alma ve tedarik**

Lojistik faaliyetlerin ilk hareket noktasının satın alma ve tedarik ile başladığını söylemek mümkündür. İlk bakışta aynı kavramlar olarak görülse de satın alma ve tedarik farklı boyutları olan kavramlardır. Satın alma denildiği zaman ihtiyaç maddelerinin ancak tedarikçiden temin edilmesi durumu söz konusuysen, tedarik ise komple bir temin faaliyeti olarak kabul edilir (Stock ve Lambert, 2001, s. 81).

Basit bir yapılanma ile uygun maliyetli bir satın alma sürecinin yürütülmesi organizasyonun devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Günümüzde stok maliyetlerinin genel maliyet kalemleri ile kıyaslandığında artış gösterdiğinden hareketle, giderlerin azaltılması bağlamında mümkün olduğunca minimum stok ile hareket etme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Maliyetlerin azaltılması noktasında stoksuz satın alma faaliyetleri yürütülürken, az sayıda tedarikçi, satın alma işlemi ve bürokratik yazışma ile standart bir prosedür izleyerek, ihtiyaç duyulan ürünün doğru zamanda ve doğru yerde teslimi amaçlanmaktadır (Lambert, vd., 2006, s. 62).

Tedarik, kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu (TDK)'da “*araştırıp bulma, elde etme, hazırlık*” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2023). İşletmeler tarafından amaçlarına

ulaşabilme noktasında ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetlerin, mümkün olan en optimal koşullarda temin edilmesi olarak da ifade etmek mümkündür (Kırcı, 2021, s. 107).

Tedarik zinciri, bir ürünün ilk hali olan hammadde durumundan kullanıcı birime ulaşıncaya ihtiyaç duyulan, insan, sermaye, teknoloji vb. araçların bir araya getirilmesi sürecidir. Tedarik zincirinde amaç, en uygun maliyetle sürecin sonlandırılmasıdır. İşletmeler tarafından bulunduğu piyasada paydaşları ile rekabet edebilmeleri için sürdürülebilir ve uzun soluklu bir tedarik zinciri süreci planlanmalıdır (Başkol vd., 2019, s. 77).

Tüm yönetim sistemlerinde olduğu gibi tedarik zincirinde de işbirliği, koordinasyon ve çok yönlü bilgi akışı sürecin sağlıklı işlemesi bakımından önem arz eder. Son kullanıcı tarafından talep edilmeyen bir ürünün eline ulaşmış olması ya da talep ettiği ürünün doğru zamanda ulaşmamış olması hatalı bir tedarik zinciri sürecinin ibaresidir. Sağlıklı bir tedarikin gerçekleştiğini söyleyebilmek için, işletmeler tarafından tedarikçilerin düzenli olarak değerlendirilebildiği ve karşılıklı talepler dikkate alınarak ortaklaşa bir yönetim süreci yürütüldüğü bir ortamın sağlanmış olması gerekir (Lu vd., 2021, s. 688).

Tedarik zinciri, tedarikçiden değil, tedarikçinin tedarikçisinden başlar ve müşteride değil, müşterinin müşterisinde biter. Ara süreçlerde yer alan üretici ve hizmet sağlayıcılar, malzeme, bilgi ve fon akışı desteğiyle bir ağ sistemi kurarak tedarik zincirinin tamamlanmasına destek olurlar (Gündal vd., 2011, s. 60). Tedarik zinciri bir arz-talep dengesinden oluşur. Müşteri gereksinimleri neticesinde ortaya çıkan talep, yatay ve dikey düzlemde stratejik işbirliği yapılarak karşılanır. Ancak ana hedef talebin karşılanmış olması değil, işletmelerin maliyetlerinin düşürülerek kar realizasyonunun sağlanmasıdır (Hugos, 2006, s. 8).

### 3.2.2.2. Depolama

Lojistik faaliyetlerin önemli bir safhası da ürünlerin müşteriyle buluşmadan önce depolanmasıdır. Maliyet etkinliğinin sağlanması açısından depolama, hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin uygun koşullar altında saklanması işlemidir. Ekonomik bir ulaşım sistemi oluşturabilmek, düzenli bir üretim sürecine sahip olabilmek, acil durumda ürün arayışına girmek yerine toptan tedarik avantajından faydalanmak, piyasa koşullarına uyum sağlamak, işletmeler ile müşteriler arasında iletişimi kolaylaştırmak, tüketiciye geniş

bir pazar sunmak ve en uygun anda üretimi sağlamak, etkili bir depolama sisteminin kurulmasının birincil amacıdır (Lambert vd., 2006, s. 17).

### 3.2.2.3. Taşımacılık ve dağıtım

İnsanlık tarihinde yer değiştirme ve göçler, mevcut duruma erişilme açısından önemli bir yer tutar. Bu kitlesel yer değiştirmeler içerisinde insani ihtiyaçların da hareket halinde olduğu gözlemlenmektedir. Hareket halinde olan her ürün taşımacılığın konusuna girer. Taşımacılık kavramsal olarak ulaştırma, sevkiyat ve nakliye olarak da literatürde kendisine yer bulmaktadır. Taşımacılık sisteminin verimli ve etkin olması ekonomik bağlamda gelişimin önemli bir tetikleyicisidir. Etkin taşımacılığın olmadığı durumda büyük kentlerin varlığından, küresel ticaretin ve insanlığın gelişmesinden söz etmek mümkün değildir.

Taşımacılık sistemi, insan gücü, araçlar ve teknoloji bileşenlerinden oluşan fiziksel bir faaliyettir (Dettmer, 2017, s. 95). Taşımacılıkta genel kabul gören sınıflandırma yöntemi, taşıyıcının türüne göre sınıflandırmaktır. Bu kapsamda karayolu, denizyolu, havayolu ve demiryolu başlıca taşımacılık türleridir. Taşımacılık türlerinin birlikte kullanıldığı çok türlü taşımacılık (multimodel transport) ise giderek önemi artan ve tercih edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Tarhan, 2020, s. 118).

Taşımacılık ve dağıtımın lojistik yönetiminde önemli yer tutmasının sebebi zamansal ve mekânsal açıdan kar sağlamasından ileri gelir. Uygun yöntemin ya da yöntemlerin tercih edilmiş olması piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlar (Ballou, 2003, s. 32). Dağıtım süreci içerisinde gönderi takibi, teslim durumu, iade ve servis hizmeti gibi alt bileşenler bulunmaktadır. Tıpkı tedarik zinciri sürecinde olduğu gibi dağıtım sürecinde de çift yönlü bir akış mevcuttur. Yalnızca ürünlerin gönderimi değil iade ve servis gibi müteakip hizmetler de dağıtım lojistiği içerisinde ele alınması gereken konulardır (Eker, 2006, s. 9).

Gelişmiş ülkelerde ulaştırma ve altyapı sistemlerinin, üçüncü dünya ülkelerine oranla daha iyi seviyede olması, ticaret ve ekonomik anlamda makasın giderek artan şekilde açılması sonucunu doğurmuştur. Almanya ve Fransa'daki altyapı ve ulaşım imkânlarının Afganistan ve Irak'ta bulunmaması sebebiyle, zengin ülkelerin durumu giderek iyileşirken, fakir ülkeler git gide daha da fakirleşmektedir. Gelişmiş demiryolu sistemlerine sahip Japonya gibi ülkeler, kara yolu taşımacılığına daha az yatırım yapmakta, böylelikle daha az

yakıt tüketimi ile daha fazla yük taşınmaktadır. Ayrıca karayolu taşımacılığının az kullanılıyor oluşu trafik sorununu da ortadan kaldıracak, ülkede refah seviyesinin artmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda taşımacılığın yalnızca lojistik bağlamda değil, sosyo-ekonomik anlamda da ciddiyle üzerinde durulması gereken bir husus olduğu görülmektedir (Dinler, 2022, s. 84).

#### 3.2.2.4. Üçüncü parti lojistik (3PL)

Üçüncü parti lojistik, kendi iş alanı dâhilinde olmayan hususların dış kaynak kullanımı ile çözüme kavuşturulmasıdır. Buradaki asıl amaç, kendi alanında mümkün olduğunca uzmanlaşarak, lojistik, finansal vb. hususların profesyonel birimler tarafından yönetilmesidir. Genel itibariyle işletme destek fonksiyonlarının işlerliği, firma dışından hizmet sunucuları vasıtasıyla yürütülür. 3PL hizmetleri içerisinde, nakliye, depolama, gümrük işlemleri gibi profesyonel birimler tarafından yürütülmesi gereken işlemler yer almaktadır. Ana faaliyet kalemi olarak kabul edilmeyen işler, uzman birimlere teslim edilerek yönetim sisteminde stratejik hareket edilmesi amaçlanır (Rushton ve Walker, 2007, s. 65).

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmeyle birlikte, artan iş gücü sorunu, lojistik yönetim sistemlerinin gelişmesi ve değişmesi, şirketlerin giderek kurumsallaşması firmalar açısından dış kaynak kullanımını cazip kılmıştır. 3PL firmaların gerçekleştirmiş oldukları yüksek kar içeren operasyonel faaliyetler, lojistik sistemin vazgeçilmez birer unsuru olmalarını sağlamıştır. Müşteri taleplerine ivedilikle cevap verebilmek adına teknolojinin bütün imkânlarından faydalanarak işletmelerin kar marjlarını arttırmak 3PL firmaların başlıca görevidir (Aguzzoul ve Pires, 2016, 92). 3PL’te bir ürüne ait yönetim sürecinin tam anlamıyla devredilmesine gerek yoktur. Ancak sistemin kopuk bir şekilde işlememesi sağlamında tek elden yürütülmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir (Güzel vd., 2017, s. 778). Yalnızca maliyetleri düşürmek 3PL firmalar açısından yeterli bir misyon olarak kabul edilmemelidir. Maliyetleri düşürmenin yanı sıra verilen hizmetin kalitesinde iyileştirilmenin sağlanması ve verimliliğin artırılması da firmalar tarafından ulaşılmak istenen hedeflerin başında olmalıdır. Doğru hizmet sağlayıcının seçilmiş olması, başarılı bir dış kaynak kullanımı açısından elzemdir (Ecer, 2018, s. 623).

Dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi dezavantajları olduğu da kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Firmalar tarafından dış kaynak kullanımı öncesinde sahip olunan yeteneklerin kaybedilmesi, ileride 3PL firmalar ile yaşanacak olası sorunlarda geriye dönüşün önüne geçebilecek bir engel teşkil eder. Aynı zamanda denetim ve kontrol mekanizmasının başka bir gücün himayesine geçiyor oluşu, ileride otorite boşluklarına sebep olabilir. Dış kaynağa aşırı bağlanma hususu da bir diğer önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarısız bir 3PL firması tarafından kendi çıkarlarının ön planda tutulması neticesinde ulaşılmak istenen ticari hedeflerin çok uzağında kalınması ve hatta geri dönülemez ekonomik kayıplara yol açılması mümkündür (Aydın ve Köseoğlu 2016, s. 167). Dış kaynak hizmeti veren işletmeler süreçleri sağlıklı yürütebilmek adı altında iş süreçlerine ilişkin tüm bilgileri ihtiyaç sahibi firmadan talep edebilir. Ancak teslim edilen kritik bilgilerin rakip firma eline geçmesi durumu rekabet ortamında ciddi bir dezavantaj oluşturacaktır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde dış kaynak desteği veren şirketin güvenilir olması önem arz eder. İşletmeler arası olası bir anlaşmazlık hali gibi kötü bir senaryo düşünüldüğünde, durumun rakip firma lehine ciddi bir rekabet avantajı sağlayacağı açıktır (Özdemir, 2022, s. 132).

Küreselleşmeyle birlikte lojistiğin giderek karmaşık hale geldiği görülmektedir. Dünya genelinde tedarik sınırlarının genişlemesi ve piyasalardaki rekabetin artması, firmaların bu karmaşadan yalnızca profesyonel destek ile kurtulabileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İlk olarak yalnızca nakliye ve depolama faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı tercih edilirken, siber ağların gelişimiyle birlikte sipariş ve takip sistemlerinin de profesyonel şirketlere teslim edildiği görülmektedir (Şahin ve Berberoğlu, 2011, s. 39).

Dış kaynak kullanımı, müşterinin taleplerine zamanında cevap verilmesinin yanı sıra işletmenin üretim planlarında da esneklik sağlar. Daha esnek bir üretim planı ile yöneticiler, stratejik kararlar alabilme noktasında yeterli zamanı kazanmış olur. Ana faaliyet alanı lojistik olmayan bir işletmenin, bu alandaki teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesini sağlamak bir hayli zahmetlidir. Bunun yerine, asıl ilgi alanı lojistik olan bir dış kaynak kullanımı ile adı geçen dış kaynağın müşteri portföyü ve irtibat çevresinden faydalanılır. Böylelikle stratejik hedeflere ulaşılabilme için kendi iş sahasına odaklanmak kolaylaşacaktır (Yalnız, 2019, s. 145).

### 3.2.2.5. Dördüncü parti lojistik (4PL)

Literatürde 4PL olarak da dördüncü parti lojistik, üçüncü parti lojistik sektöründe sunulan lojistik desteğin yerine, bilgi ve tecrübe desteğinin sağlandığı destek modelidir. Üçüncü parti lojistik desteğin sağlandığı sistemlerde, destek sağlayıcı firmaların yalnızca belirli alanlarda uzmanlaşma yoluna gittiklerinin anlaşılması üzerine 4PL kavramının doğmasına ihtiyaç duyulmuştur. 4PL desteği sağlayan işletmeler, yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama gibi hizmetler üretmek yerine, bütünleştirici bir hizmet verme amacıyla hareket etmektedir (Keskin, 2008, s. 67).

4PL tedarikçiler geniş bir lojistik ağına sahip olmak zorundadır. Bu sayede 3PL şirketler ile işletmeleri buluşturarak tedarik zincirinin halkalarının tamamlanmasını sağlarlar. Ayrıca 3PL şirketini seçme noktasında yetersiz kalan işletmelerin doğru destek sağlayıcıyla buluşmalarına yardımcı olarak, işletmelere, deneyim, kalite, teknoloji ve değer kazandırır (Tanyaş, 2002, s. 23).

Gelişen teknoloji ile birlikte müşteri beklentileri giderek artmış, müşteri beklentilerini karşılama arayışına giren firmalar ise lojistik gereksinimlerini dış kaynak arayışına girerek gidermeye çalışmışlardır. Dış kaynak kullanımı ile firmalar profesyonel lojistik desteğe ulaşmayı amaçlamış ancak piyasada hizmet üreten lojistik firmalarının tam anlamıyla bir lojistik yönetimi kapasitesinden yoksun oluşu 4PL sistemi ihtiyacını doğurmuştur. 4PL ile birlikte, depolama, nakliye gibi yalnızca belirli alanlara yönelmiş lojistik firmaları ihtiyaç sahibi işletmeler ile buluşturularak, müşteri memnuniyeti temelli hizmetlerin yönetimi kolaylaşmıştır (Öz, 2011, s. 248).

Dış kaynak kullanımında verilebilecek hatalı bir karar işletmelerin geleceğini tehlikeye atabilir. Herhangi bir konuda hizmet sağlayıcı ile yapılan sözleşmeler yalnızca yapılan sözleşmenin yürürlükte olduğu zaman dilimi için bir süreci ifade eder. Hizmet sağlayıcı firmalar, işletmelerin geleceğe dair projeksiyonu konusunda umursamaz davranabilirler. Kısa vadeli stratejisine odaklanmış bir dış kaynak sağlayıcı, hedeflediği zaman dilimi içerisinde işletmelere ciddi karlar sağlayabilirken, uzun vadede oluşabilecek zararlardan mesuliyet kabul etmez. Bunun neticesinde de dış kaynak kullanımı firmaya bir avantaj yerine, dezavantaj sağlamış olur. Böyle olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak adına

3PL firmaların seçiminin profesyonel lojistik yönetimi hizmeti veren 4PL firmalara verilmesi uygun olacaktır (Espino-Rodriguez vd., 2014, s. 301).

### **3.2.2.6. E-Lojistik**

İletişim ve bilgi çağı olarak ifade edilen günümüzde teknoloji hayatımızın her alanında yoğun etkisini hissettirmektedir. Özellikle bilgi teknolojilerinin cep telefonları gibi mobil taşınabilir cihazlar seviyesinde işlem görmeye başlamasıyla birlikte, eski tip dosyalama, irtibat ve koordinasyon yöntemleri yerini modern teknolojinin nimetlerine terk etmiştir. Lojistik yönetimi alanında da firmaların bilgi sistemlerine olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Yeni bilgi teknolojisine sahip firmalar bu mezziyetlerini kullanarak depolama, nakliye, tedarik vb. alanlarda piyasada hâkimiyetlerini oluşturmaya başlamıştır (Duran, 2022, s. 172).

E-lojistik uygulamaların yaygınlaşması müşteri memnuniyetini arttırmış, müşteri memnuniyetindeki artış ise piyasa rekabetinde işletmelere önemli avantajlar sağlamıştır. Bilgiye erişim maliyetleri azalarak, firmalara yeni teknolojiye ulaşma noktasında olanak sunulmuştur. Firmalar da bu avantajlardan faydalanmak suretiyle, e-ticaret ve e-lojistik sistemlerini geliştirme imkânına kavuşmuştur (Erbaşlar ve Dokur, 2012, s. 54).

Covid-19 pandemisi ile birlikte modern dönemde daha önce karşılığı olmayan kapanma ve kısıtlama gibi kavramlar hayatımıza girmiştir. İnsanların evlerine kapanmaları alışveriş alışkanlıklarını da değiştirmiş, internet ortamından alışveriş ciddi anlamda artış göstermiştir. Bununla birlikte tüketim alışkanlıkları ve hizmet sektöründe değişimler yaşanmıştır. Ürün müşteriyle buluşmasında sürat artarken, alışveriş müşteri penceresinden bakıldığında daha kolay hale gelmiştir. Bu da şirketlerin e-ticaret konusuna daha fazla eğilmelerine yol açmıştır. Şirketler tarafından piyasa koşullarıyla rekabet edebilecek seviyede e-ticaret yapılanması kurulmasının başlıca ön koşulu kapsamlı e-lojistik sistemlerinin kurulmasıdır. Bu sistemler içerisinde nakliyenin, tedarik ve depolamanın internet tabanlı uygulamalardan faydalanılarak yürütülmesi şirketin bilgi teknolojilerinden ne kadar faydalandığının göstergesidir (Grozniç, 2008, s. 379).

E-lojistiğin gelişmesiyle birlikte ithalat ve ihracat kolaylaşmış, ürünlerin dünya geneline yayılma durumu artmıştır. Nakliye maliyetleri giderek daha düşerken, şirketlerin personel sayılarında da düşüş gözlemlenmiştir. Küçük ölçekli firmalar, büyük ölçekli

firmalar ile aynı platformlarda rekabet edebilme şansına kavuşurken, müşteriler açısından bu durum, daha uygun fiyatlı alışveriş yapabilme imkânı tanımıştır. Bir ürüne ilişkin piyasa araştırması yapılırken, yorumların ve değerlendirmelerin sayesinde kıyaslama şansı doğmuş, üretici ile tüketici arasındaki basamaklar azalmıştır. Reklam sektörüne yapılan yatırımların maliyeti azalarak, bu bölüme ayrılan bütçeler Ar-ge alanına kaydırılmış, böylelikle daha kaliteli ürünlerin geliştirilmesi için fırsatlar doğmuştur. Görüldüğü üzere e-lojistik sayesinde maliyet ve zaman bakımından işletmelerin kar elde ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Korkmaz, 2002, s. 41).

E-lojistik faaliyetlerin bir kısmı geleneksel lojistik süreçler ile paralellik gösterirken, bir kısmı ise farklı uygulamaları ihtiva eder. E-lojistik faaliyetler kapsamında, gümrük işlemleri ve taşıma planlamaları elektronik ortamda yürütülürken, taşıma sistemlerinin uydular vasıtasıyla takibi yapılmakta ve depolarda otomasyon sistemleri kullanılmaktadır. Müşterilere ait tüketim verileri elektronik ortamda depolanarak, ilerleyen zamanda müşteri taleplerine daha uygun ürünlerin üretimi sağlanır. Ayrıca depolarda stok durumlarının takibi elektronik sistemler tarafından yapılarak, atıl kapasite oluşumuna müsaade edilmemektedir (Tekin, 2014, s. 57).

### 3.2.2.7. Tersine lojistik

Lojistik, hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin üreticiden tüketiciye uzanan yolculuğunda yer alan süreçleri ifade etmektedir. Tersine lojistiği ise, bu yolculuğun diğer tarafından başlandığı hali olarak kabul etmek mümkündür. Tüketiciden, yeniden değer kazandırılmak amacıyla alınan ürünlerin işlenmesi ya da imha edilmesi süreci tersine lojistiğin en yalın tanımı olarak karşımıza çıkar. Tanımın kapsamı içerisinde; iade edilen ürünleri, çeşitli nedenlerle geri çağırılan ürünleri, hurda ve kullanım dışı maddelerin yeniden değerlendirilmesini almak mümkündür (Tekin, 2022, s. 85). Dünya üzerinde kaynakların sınırlı olduğu ve sonsuza dek kullanılmasının mümkün olmadığı bir gerçektir. Bu düşünceden hareketle, hurda malzemelerin geri dönüşüm ve yeniden kullanılmasını ihtiva eden tersine lojistik, insanlığın devamı için hayati önem taşımaktadır.

Tersine lojistikte amaç, ürünlerin ayrıştırılarak yeniden değer yaratılmasıdır. Tersine lojistik, içerisinde pek çok farklı ve değişken parametre barındırdığı için belirsiz bir süreç olarak kabul edilir. Geri çağırılan ürünün inceleme ve araştırmasının yapılmasından,

kusurlarının bulunarak giderilmesine ve yeniden fiyatlandırılmasına kadar tüm süreçler belirsizliği oluşturan temel etmenlerdir. Bu bağlamda lojistik sistemine nazaran çok daha karmaşık ve zor bir süreci ifade eder (Wu ve Cheng, 2006, s. 513).

İşletmelerin hammadde ihtiyaçları oldukça büyük bir gider kalemini teşkil eder. Bu hammadde giderini azaltmanın yöntemlerinden biri, tersine lojistik uygulamalarını kullanmaktır. Böylelikle düşük maliyet avantajından faydalanarak kar marjını arttırmak mümkündür (Dowlatshahi, 2000, s.144). Çevresel güvenliğin ön plana çıkmasıyla geri dönüşüm konusu daha da önem kazanmıştır. Atık yönetimi konusunda atılan adımlar, firmaları tersine lojistik üzerine daha da düşünmeye sevk etmiştir. Ekolojik dengenin ve doğal kaynakların korunması, ekonomik anlamda verimliliği arttıran önemli hamlelerdir (Karabıçak ve Özdemir, 2015, s. 45).

#### 3.2.2.8. Yeşil lojistik

Yeşil kavramı, insanın doğayla barışık olması gerektiğini anladığı andan itibaren hayatımıza girmiş, görece yeni sayılabilecek bir kavramdır. Doğal kaynakların bir gün biteceği gerçeği, enerjinin sürdürülebilir hale dönüştürülmesi ihtiyacını doğurmuştur. Sanayi devrimi ile başlayan ekonomik büyüme dönemine alternatif olarak ortaya çıkan yeşil büyüme kavramı, çevresel güvenlik kapsamında değerlendirilerek ülkelerin öncelikli politikaları arasında kendisine yer bulmuştur (Dogaru, 2021, s. 70). İnsanlığın devamı için çevresel riskleri ortadan kaldırmak, doğal kaynakların tüketimini minimuma indirmek ve tüm bunları yaparken, sürdürülebilir kalkınmanın devamını sağlamak yeşil lojistiğin temel amacıdır. Yeşil lojistiğin kapsamı içerisinde; üretim, ar-ge, pazarlama ve tedarik gibi alt dalların çevre dostu uygulamalar ile zararlı etkilerinin en aza indirilmesi ve sürdürülebilir olması hedeflerini saymak mümkündür (Loknath ve Azeem, 2017, s. 699).

Yeşil lojistik uygulamalarını; yeşil depolama, yeşil üretim, tersine lojistik ve yeşil yönetim olmak üzere dört alt başlıkta incelemek mümkündür (Luu, 2016, s. 92). Yeşil depolama dendiğinde akla ilk olarak, enerji ve atık yönetiminde doğa dostu teknolojinin kullanılması, alternatif enerji kaynaklarının tercih edilmesi ve yeşil bina gibi yenilikler gelmektedir. Yeşil üretimde ise minimum atık ve kirlilik ile çevreye duyarlı üretim yöntemleri anlaşılmaktadır. İşletmeler tarafından yeşil üretimin kullanılıyor olması, müşteriler tarafından da bir tercih sebebidir (Rausch-Phan ve Siegfried, 2022, s. 70). Tersine

lojistik, son tüketiciden teslim alınarak, ayrıştırma, inceleme ve yeniden değerlendirme aşamalarından geçirip, geri kazanım elde edilmesidir. Bu yöntem ile atık miktarı azaltılarak, lojistik maliyetler düşürülür ve hem müşteri memnuniyeti hem de sosyal sorumluluk bakımından başarılı bir sonuç elde edilmiş olur (Pham, 2019, s. 59). Yeşil yönetim; yeşil pazarlama, yeşil satın alma, iç çevre yönetimi ve müşterilerle iş birliği alt dallarını ihtiva eden çevreye duyarlı bir yönetim modelidir. İşletmelerin kar elde etmekten çok daha öncesinde hedeflemesi gereken birinci öncül toplumun sağlığı ve doğanın korunması için uygun politikaların sürdürülmesidir.

### 3.2.3. Lojistiğin Tarihi

Tarih boyunca kullanılmış ancak literatüre yeni girmiş bir kavram olan lojistik, ilk organize insan topluluklarının bir araya gelmesi ile birlikte gelişimine başlamıştır. Milattan önce inşa edilmiş olan piramitlerin inşasından tutun da Mezopotamya coğrafyasında yapılan gelişmiş tarıma kadar toplumların bir arada hareket ettiği tüm faaliyetlerde lojistiğin izlerini görmek mümkündür. Günümüzdeki lojistik sistemlerin karmaşıklığında olmasa da milattan önce gerçekleşen Büyük İskender'in fetihlerinde ve Roma İmparatorluğu'nun şaşaalı dönemlerinde, giderek gelişmiş özellikler göstermeye başladığı bilinmektedir (Öz, 2013, s. 103).

Lojistik kavramının ilk olarak askeri kaynaklı ortaya çıktığı düşünülmektedir. Ünlü düşünür SunTzu "Savaş Sanatı" isimli kült eserinde, "*Bir savaşı kazanabilmenin vazgeçilmez unsurlarından birisinin hareket edebilen nesnelere kontrolü olduğunu belirtmiştir.*" (Sun Tzu, 2001, s. 14). Ayrıca literatürde kendisine yer bulması da yine bir askeri durum olan İkinci Dünya Savaşı neticesindedir. Öncesinde yazınsal dokümanlarda lojistik ile ilgili pek çok bilgi yer alsa da bilimsel olarak toplu veri havuzunun bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Modern teknolojinin ilk kez kullanıldığı bu savaşta, lojistik desteğin düzgün işlememesi durumunda harekâtın ne ölçüde tehlikeye girebileceği görülmüştür. Askeri alanda görülen lojistik gelişmelerin neticesi, savaş sonrası ticari lojistiğe de yansımıştır. Savaş sonrası oldukça hasar görmüş Avrupa'nın büyük devletlerinin toparlanma sürecinde en büyük destekçisi lojistik sistemde yaşanan gelişmeler olmuştur (Wiswanathan ve Bhatnagar, 2000, s. 13.).

Tarihe “Lojistik Savaş” olarak adını yazdıran Birinci Körfez Harbi, askeri harekâtın başarısı için lojistiğin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur. 39 gün süren hava harekâtının sürdürülebilir bir lojistik destek olmadan gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı aşikârdır. Harekâtın toplam 43 gün sürdüğü de göz önünde bulundurulduğunda hava harekâtı süresince aktif olarak işletilen lojistik destek, harbin kısa süre içerisinde neticelendirilmesini sağlamıştır (Atabay, 2016, s. 36).

#### **3.2.4. Askeri Lojistik**

Savaşlar insanlık tarihine yön veren önemli olaylardır. Medeniyetin şekillenmesi bağlamında bir grup insan topluluğunun diğerleri üzerinde kurmaya çalıştığı hâkimiyetin en önemli aygıtlarından biri olan savaş kavramına baktığımızda ilk çağdan bu yana sürekli bir dönüşüm içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Ulusların savaşı göze aldıkları durumlarda öncelikli amacı hayatta kalmak iken bu amacı gerçekleştirmek üzere bir takım enstrümanlara ihtiyaç duyarlar. Mutlak zafere ulaşabilmek adına orduların ellerindeki araç, gereç ve teçhizatları savaş boyunca idame ve ikame edebilmesi beklenir. Bunu karşılayabilmenin tek yolu ise etkili bir lojistik yönetiminden geçer (Johnson, 2016, s. 67).

Lojistik; mevcut ve öngörülen kuvvet yapısının, sistem, altyapı ve hizmetlerin ömür devri çerçevesinde, barışta, gerginlik/kriz döneminde ve savaşta aynı esaslar ile yetki ve sorumluluklara uygun yönetimini kapsayan faaliyetler bütünüdür. Askerî birliklerin hareketlerini ve harekâtın sürdürülebilmesini sağlamak askeri lojistiğin öncelikli amacıdır (KKK Lojistik Doktrini). Askeri anlamda lojistiğin en kapsamlı tanımı NATO tarafından yapılmıştır: “*Lojistik, askeri harekâtın; materyallerin planlanması, geliştirilmesi, edinilmesi, depolanması, dağıtımı, bakımı, tahliye ve imhası, personelin taşınması, faaliyetlerin tasarımı ve yürütülmesi, hizmetlerin edinimi ve donanımı, tıbbi hizmetlerin sağlanmasıdır*” (NATO, 1997, s. 34). Görüldüğü üzere tanım içerisinde; tedarik, ikmal, bakım, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve sıhhiye hizmetleri lojistiğin konusu içerisinde değerlendirilmiştir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Konseptinde, askeri lojistiğin tanımı, “*Lojistik, istenilen yer ve zamanda, yeteri kadar ve kesintisiz olarak personel, hizmet ve kolaylık imkânı sağlamak suretiyle barışta, krizde ve savaşta askerî kabiliyetin oluşturulması, idamesi ve geliştirilmesi için yapılan, her türlü silah, araç, gereç ve malzemenin temin,*

*tedarik, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve malzemenin hizmet dışı bırakılması ile inşaat-eylak, sağlık ve tesellüm faaliyetlerini ihtiva eden işlemlerin tümüdür” (Kara Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Konsepti) şekilde ele alınmıştır.*

Askeri lojistiğin kapsamı içerisinde; tasarı ve geliştirme, tedarik, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, kurtarma, elden çıkarma faaliyetleri yer alır. Askeri alanda kullanılan ihtiyaç maddeleri, günlük hayat içerisinde çok da karşımıza çıkmayan ürünlerdir. Bu sebeple tasarı ve geliştirme faaliyetleri farklı bir faaliyet alanı olarak sivil ticari faaliyetlerden ayrılır.

Askeri lojistiğin ilgi alanlarına baktığımızda; sistemler, altyapı ve hizmetler karşımıza çıkar. Askeri birimleri başlı başına birer kuvvet çarpanı olarak ele almak gerekir. Bu tespite yol açan temel neden, bir bütün halinde hareket eden canlı organizmalar olmalarıdır. Her bir birlik ayrı sistem, altyapı ve hizmet türünü bünyesinde barındır. Bu nedenle askeri lojistiğin sistemler, altyapı ve hizmetleri ilgi alanı olarak gördüğünü söylemek mümkündür (Chuttur, 2013, s. 22).

Etki alanı ise sistem, araştırma ve geliştirme, sistem tedariki, idame, işletme, bakım, modernizasyon ve kayıt silme ve son işlemlerdir. İşleyen her sistemde olduğu gibi askeri lojistikte de giren ürünlerin belirli işlemlerin ardından sistem dışına çıkarılması ana faaliyetin özetidir. Tedarik edilen malzemeler, ilgilileri tarafından kullanılır, hasar gören bölümleri onarıma tabi tutulur ve son olarak kullanım dışı kaldığı değerlendirildiğinde sistem dışına çıkarılır. Bu bağlamda askeri lojistiği, ticari lojistikten ayrı düşünmek mümkün değerdir (Godoe ve Johansen, 2016, s. 40).

Askeri lojistiğin yönetim alanı, politik askeri, stratejik, operatif, taktik (birlik) ve teknik seviyedir. Politik askeri seviye en üst düzey yönetim kademesidir ve politik seviyede gösterilen hedeflere, askeri bağlamda odaklanıldığı seviye olarak değerlendirilir. Politik askeri lojistik sistemi diğer ülkeler ile yapılan ikili lojistik anlaşmalar ile müşterek icra edilen operasyonların anlaşma boyutlarını içerir. Stratejik seviye ise politik askeri seviyede belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına tüm harekât alanının tertiplenmesinin yapıldığı seviyedir. Stratejik seviye lojistikte, harekât alanına yerleşilmeden önce lojistik üslerin konuş ve kuruluş durumları planlanır. Operatif seviyede, stratejik seviyede yapılan tertiplenmenin emir ve talimatlarla istenen seviyeye getirilmesi sağlanır. Operatif seviye

lojistik, stratejik seviyede planlanan harekât üslerinin birbirleri arasındaki koordinenin sağlandığı taktik seviye lojistik ile stratejik seviye lojistik arasındaki uyumlu çalışma koşulları operatif seviyede sürdürülür. Taktik seviye ise işlerin biraz daha harekât sahasında icra edilen boyutunu ifade eder. Harekât alanında icra edilen lojistik faaliyetlerin tümü taktik seviyenin ilgi alanına girer (Şengöz, 2020, s. 217).

Büyük bir askeri deha olan Clausewitz'e göre "*Bir askerin, toplanmasının, giydirilmesinin, silahlandırılmasının, eğitilmesinin, yemesinin içmesinin ve yürümesinin tüm amacı, doğru yerde ve doğru zamanda savaşmasıdır.*" (Uçarol, 1987, s. 332). General bu sözü söylerken en temel amacın savaşmak olduğunu ancak bunun için pek çok farklı lojistik desteğin gerekli olduğunu belirtmek istemiştir. Askeri lojistiğin temel amacı da tam olarak muharip unsurun doğru yerde ve doğru zamanda savaşmasıdır. Lojistik, ulusun ekonomisi ile savaş güçlerinin taktik operasyonları arasındaki köprüdür. Lojistik sistem hem ulusun ekonomik sistemi hem de muharip güçlerin taktik kavramları ve ortamı ile uyum içinde olmalıdır.

Lojistik günümüz ordularının sergilediği en karmaşık yetenek olarak kabul edilmelidir. Ancak askeri harekâtın düşünsel boyutu noktasında fikir sahibi olmayan komutanlar tarafından konunun bilimsel boyutu ve teknolojik derinliği kavranamamakta ve bu yetenek arka planda kalan bir işlev olarak kabul edilmektedir. Bir ülkenin bir başka ülke ile her anlamda mücadele edebilmesinin tek yolu teknolojik üstünlük kurmaktır. Bu teknolojik üstünlük de ancak lojistik faaliyetlerin geliştirilmesiyle mümkün olur. Düşmanın tüm engellemelerine rağmen, dünya genelinde ve her faaliyette lojistiğin ön planda tutulması ve her an her türlü duruma hazır olması, söz sahibi bir ülke olmanın temel koşuludur. General Dwight D.Eisenhower'ın da dediği gibi "*Muharebelerin, seferlerin ve hatta savaşların esas olarak lojistik nedeniyle kazanıldığını veya kaybedildiğini kanıtlamakta zorluk çekmeyeceksiniz.*" (Divine, 1981, s. 21).

Savaşın başarı ile sürdürülebilmesi orduların esnekliği ve çevikliği ile doğru orantılıdır. Bu da ancak etkin bir lojistik destek sayesinde mümkün olur. Muharebe sahasında önceden konumlandırılmış akaryakıt ve mühimmat desteği gibi ileri stoklar, saldırı altında dahi kesintisiz devam eden bakım desteği ve dışa bağımlılığı olmayan bir tedarik sistemi, savaşı kazandırabilecek önemli kuvvet çarpanları olarak karşımıza çıkar.

Askeri lojistik, askeri kuruluşlar, kamu kurumları, özel askeri şirketler ile ulusal ya da çok uluslu şirketlerin etkileşimde bulunduğu bir alandır. Askeri lojistiği sivil lojistikten ayıran en önemli özelliklerin başında harekât ortamındaki belirsizlikten kaynaklı öngörülemezlik yer alır. Sivil lojistikte, bayram dönemleri, yılbaşı günleri, Ramazan ayı gibi önceden planlanmış süreçler yer alırken, askeri lojistikte ihtiyaçlar genellikle çok az erken haber alma fırsatları yaratan ve büyük krizlerin doğmasına sebep olan olayları bünyesinde barındırır. Ticari firmaların takvim planlamalarına göre hareket etmelerinin aksine, askeri lojistikte faaliyetlerin ne zaman başlayacağı ve ne zaman biteceği bilinmeden harekete geçmek gibi zaruri bir durum söz konusudur. Askeri birlikler her ne kadar iletişim imkânlarının bulunmadığı bir durumda da olsalar ya da düşman tarafından yoğun bir saldırı altında da olsalar lojistik destek mutlaka sağlanmalıdır. Ancak sivil lojistik için böyle bir zorunluluğun olduğunu söylemek genellikle mümkün değildir. Her ne kadar birçok sivil sektörün en yeni teknolojilerle askeri lojistiğin gelişimine katkı sağlamaya çalıştığı görülse de çeviklik, beka kabiliyeti, cevap verilebilirlik gibi noktalarda askeri lojistiğin etkinliğini arttırmak için çok farklı bir uzmanlaşma çalışması gerekmektedir. En basit tabirle askeri lojistikte karşılaşılabilecek güçlükler sonsuzdur demek yanlış olmayacaktır.

### **3.3. Muharebelerde Lojistik Örnekleri**

Savaş türleri arasında geçiş süreçleri olmakla birlikte, çoğunlukla dünyanın farklı bölgelerinde eşzamanlı olarak gerçekleştikleri bilinmektedir. Her savaşın ayrı bir lojistik planlaması olması gerektiği kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Ancak bu lojistik planlayıcıların önceden hazırlık seviyelerini minimumda tutmalarını gerektirmez. Bunun yerine muharip unsurları destekleyecek lojistik birimlerin harekât öncesinde hazır olmaları gerekmektedir. Orduların savaş sahnesinde lojistik bakımdan hazırlık seviyelerinin ne ölçüde olduğu savaşın kazanılıp kaybedilmesi açısından kritik bir husustur. Bu kapsamda, hibrit savaşın lojistik icrasına geçilmeden önce tarihte yer alan birkaç savaş örneği lojistik bakımdan incelenecektir.

#### **3.3.1. Balkan Harbinde Osmanlı Ordusunun Lojistik Faaliyetleri**

Balkan Harbi Osmanlı Ordusu'nun karşılaştığı ilk gayri nizami savaş örneği olarak kabul edilir. Bu nedenle hibrit savaşın yöntemlerinden birisi olan gayri nizami unsurların muharebe sahasında lojistiğinin nasıl sağlandığı, çalışmamız açısından da önemli bir

örnektir. Fransız İhtilali ile ortaya çıkmış olan milliyetçilik akımı 19. Yüzyıl boyunca Osmanlı İmparatorluğu egemenliğindeki ulusları derinden etkilemiştir. Bununla birlikte batılı büyük devletlerin desteğini de alan Balkan milletleri eski gücünü kaybetmeye başlayan Osmanlı İmparatorluğu karşısında etkin bir mücadeleye girişmişlerdir. Coğrafi olarak gayrinizamî harbe imkân veren Balkan coğrafyası ayrılıkçı uluslar için önemli bir silah olarak kullanılmıştır (Erensu, 1968, s. 80).

Balkan devletleri savaş başlamadan evvel lojistik gereksinimlerinin birçoğunu tamamlayarak, savaşa Osmanlı Devletine nazaran hazır başlamıştır. Savaşın derinliğinin artmasıyla birlikte her iki taraf için de ikmal kanallarında sıkıntılar baş göstermiştir. Özellikle Osmanlı ordusu tarafından merkezin bir hayli uzağında gerçekleşen muharebeler esnasında halktan lojistik destek sağlanması mümkün olmamıştır. Bunun yanı sıra Bulgaristan coğrafyasında sürdürülen mücadeleler esnasında, Türk olmayan yerel halkın erzak temininde zorluklar çıkardığı ve parayla dahi iaşe ihtiyaçlarının sağlanamadığı görülmüştür. Özellikle Bulgar çobanların sürülerini Osmanlı Ordusundan kaçırmak için yoğun mücadeleler verdiği ve Bulgar çetelerine iaşe desteği sağladığı tarihi kayıtlara geçmiştir (Sabis, 2012, s. 47).

Silah ve cephane tedariki bağlamında da yerel unsurların sıklıkla kullanıldığını söylemek mümkündür. Özellikle birlikler tarafından ele geçirilen köylerdeki ahalinin silahlarına el konulmak suretiyle hem direniş kırılmaya çalışılmış hem de silah ve cephane ikmal bakımından avantaj elde edilmek istenmiştir. Ateş destek vasıtalarının nizami birlikler tarafından merkezden talep edilmesiyle ihtiyaçların nispeten giderilmesi amaçlanmıştır (Fikri, 2008, s. 36).

Osmanlı Ordusunda öncelikli erzak toplama yöntemi harp tekâlifidir. Bunun mümkün olmadığı bölgelerde ise satın alma, değiştirme ve hatta gasp gibi yöntemlere başvurulmuş iaşe ihtiyaçları sağlanmaya çalışılmıştır (Genelkurmay Başkanlığı, 1979, s. 439). Özellikle başta Rusya olmak üzere çeşitli Avrupa Devletleri savaşın başlangıcından itibaren Balkan Devletlerine desteklerini eksik etmemiştir. Mühimmat ve erzak ile birlikte pek çok takviye kuvvetin de Rusya tarafından Balkan Devletlerine destek olarak gönderildiği bilinmektedir.

Balkan Savaşında lojistik desteğin sağlanması kadar, sağlanan lojistik desteğin karşı taarruzlar ile sekteye uğratılması da önemli bir hamle olarak dikkat çekmiştir. Hasımın ikmal

sistemini bozguna uğratmak maksadıyla ambar ve depolara küçük unsurlarla saldırılar düzenleyerek ikmal kanalları kırılmaya çalışılmıştır. Bunun güzel bir örneği 1913 yılı Şubat ayında Yanya Kolordusunda yaşanmıştır. İkmal yönünden zayıf kalan Osmanlı ordusu, bölge halkından temin ettikleri mısırları civarda bulunan değirmenlerde öğütmek suretiyle un ihtiyacını karşılamak isterken, değirmenler sıklıkla çetelerin saldırısına maruz kalmıştır. Bunun neticesinde ekmek üretiminin sıkıntıya düşmesinin önüne geçmek amacıyla değirmenlerin çevresinde ilave önlemler alınmıştır. Hibrit savaş konseptinde de görülen düzenli ordularla düzensiz unsurların ortak payda altına toplanmış oluşu Balkan Harbinde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Bıyıklıoğlu, 1992, s. 66). Tarafların birbirlerine ikmal desteği sağlayan köyleri tespit ettikten sonra yakarak kullanılamaz hale getirmeleri de savaşın vahşi yüzünü gözler önüne sermesi bakımından güzel örneklerdir.

### **3.3.2. Birinci Dünya Savaşında Osmanlı Devletinin Lojistik Teşkilat Yapısı**

Birinci Dünya Savaşı, tarihin gördüğü en kanlı mücadelelerin başında gelmektedir. Avrupalı devletler arasında başlayıp tüm dünyayı etkisi altına alan savaş, askeri lojistik bağlamında da önemli bir mihenk taşı kabul edilmektedir. Lojistik faaliyetlerin etkinliği bir savaşın kazanılmasına ya da kaybedilmesine neden olabilir. Dünya savaşının sadece savaşan unsurları değil sivilleri de etkilemiş olması, tüm insanlığı iye, ibate, sıhhi destek gibi ihtiyaçlardan mahrum bırakmıştır (Ateş, 2020, s. 289).

Savaşın gidişatı içerisinde lojistiğin önemini gösteren olaylar da meydana gelmiştir. Örneğin, İngilizlerin sömürgeleri ile bağlantısını kesmek amacıyla kurulan Yemen Cephesi, insan ve malzeme desteğinin silahlı mücadele kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu cephenin Osmanlı Devletinin merkezine olan uzaklığı da lojistik desteğin önemini gösteren bir diğer örnek olarak karşımıza çıkmaktadır (Shaw, 2014, s. 7).

Birinci Dünya Savaşı, tüm dünyada ekonomiyi alt üst etmiş, özellikle Osmanlı Devleti gibi ekonomisi dışa bağımlı ülkeler bu durumdan daha da etkilenmiştir. Sonucunda ise devlet yöneticileri tarafından öncelikli başvuru yöntem, seferberlik ilan etmek olmuştur. Seferberlik ilanı ile birlikte ülkenin muhtelif noktalarına ordu levazımat bölgeleri kurulmuş, bu bölgeler içerisine ambarlar, sahra hastaneleri, ilaç depoları, ekmekçi takımları

yerleştirilerek ikmal bölgesel olarak sağlanmaya çalışılmıştır (Öğün, 1999, s. 52). Görüldüğü gibi Birinci Dünya Savaşı içerisinde Osmanlı Devleti bir lojistik teşkilat yapısına sahiptir. Ancak ekonomik durumun yeterli olmaması sebebiyle sahip olunan lojistik sistem iyi işleyememiş, lojistik sıkıntılar nedeniyle kaybedilen muharebeler olduğu görülmüştür.

İaşe sisteminin etkinliğine önem verilerek ülkenin dört bir köşesinde üreticiden ya da tüccarlardan erzak satın alarak birliklere gönderen iaşe mntıkları kurulmuştur. Başlangıçta başarılı gibi görünen iaşe sistemi savaşın uzamasıyla birlikte yetersiz kalarak, beslenme sorunun artmasına neden olmuştur (Öğün, 1999, s. 55). Osmanlı Devleti çareyi İaşe Nezareti kurmakta bulmuş ise de bu çözüm de uzun soluklu olmamıştır. İaşe Nezareti tarafından beslenme sorununu çözmek üzere çeşitli kanunlar çıkarılmış ancak yapılan düzenlemeler çoğu zaman yetersiz kalmıştır. İaşe sorunu sadece Osmanlı Devleti açısından değil tüm dünya için baş edilemez bir hale gelmiş, büyük bir buhrana neden olmuştur. Asker sayısının fazlalığı ve üretimde faydalanılacak insanların askere alınması gibi nedenler iaşe buhranının temelini oluşturmuştur.

Savaş döneminde en çok karşılaşılan lojistik sorunlardan bir diğeri de salgın hastalıklarla mücadele olmuştur. Bunun en önemli nedeninin de yetersiz beslenme olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca kalitesiz su tüketimi salgın hastalıkların yayılmasında bir diğeri önemli neden olarak görülmektedir (Coşkunoglu, 2015, s. 18).

### ***3.3.3. Rusya'nın Ukrayna Müdahalelerinde Lojistik Faaliyetler***

SSCB'nin dağılmasının ardından Rusya ve Ukrayna birbirleri ile iyi ilişkileri olan iki komşu devlet olarak dünya sahnesinde boy göstermeye başlamışlardır. Bahse konu iyi ilişkilerinde temelinde geçmişten gelen tarihi bağların olduğunu söylemek mümkündür. 1990'lı yıllardan 2004 yılına kadar sürdürülen olumlu ilişkiler Ukrayna Turuncu Devrimin gerçekleşmesiyle birlikte sekteye uğramış, görevi devralan yönetimin Avrupa Birliği (AB) ve NATO yanlısı tutumu Rusya'yı rahatsız etmiştir. Zaman zaman hararetli gelişmelerin yaşandığı bölgede Sevastopol Limanı'nın kullanım hakkından kaynaklı krize varan olayların vuku bulduğu görülmüştür. 2014 yılına gelindiğinde Rus yanlısı hükümetin ülkeyi terk ederek Ukrayna'da batı yanlısı hükümetin görevi devralması bardağı taşıran son damla

olmuştur (Bartles ve McDermott, 2015, s. 55). Bu gelişme ile Rusya, bir Ukrayna toprağı olan Kırım'a müdahaleyi kendisine hak görmüş ve 16 Mart tarihinde gerçekleştirilen referandum ile Kırım Rusya'ya katılmıştır (Cin, 2019, s. 52).

Rusya'nın Ukrayna müdahalesinin hibrit savaş olarak kabul edilmesinin belli başlı nedenleri mevcuttur. Ukrayna'da çatlak seslerin duyulmaya başlaması ile birlikte "Küçük Yeşil Adamlar" denen maskeli ve silahlı grupların sokaklarda dolaştıkları ve Ukrayna Ordularını kışlarına kapattıkları görülmüştür. Elbette böyle bir grubun bir anda ortaya çıktığını söylemek fazlaca iyimserlik olacaktır. Ukrayna topraklarında yıllardır süren bir hazırlığın bulunduğu ve zamanı geldiğinde ortaya çıkarak hibrit savaşın silahlı mücadele boyutunu başlattıkları konu üzerine çalışan uzmanların ortak görüşüdür (Bartles ve McDermott, 2015, s. 55).

Rusya-Ukrayna savaşı 21. Yüzyıl Avrupa topraklarında hiç kimsenin tahmin edemeyeceğı şiddet görüntülerine sahne olmuştur. Savaşın seyri ilk günden itibaren her dakika değişmiş, dış müdahaleler en az iki devletin muharebe sahasındaki etkinliğı kadar savaşın seyrine etki etmiştir. Rusya Devlet Başkanı Vlademir Putin dâhil hiç kimse savaşın bu kadar uzayacağını tahmin etmemişken, Rusya'nın Ukrayna'dan doksan kat fazla askeri kaynağına sahip olduğu gerçeğine rağmen askeri operasyonların bu kadar uzun sürmesi, savaşın en akıl almaz boyutunu oluşturur (Serafin, 2022, s. 463). Rusya ordusunun bu savaşta muharip unsurlar bakımından ne denli güçlü olduğu ortadayken, savaşın uzunca bir süre Rusya lehine sonuçlanmamış olması ancak lojistik başarısızlıklar ile izah edilebilir. Lojistik başarısızlığın en önemli boyutunu da doğru bilginin elde edilemeyişi, kıt kaynakların bulunması ve olası bir direniş karşısında nasıl geri çekileceklerini doğru planlamamaları oluşturur.

Savaş tüm şiddetiyle devam ederken kabul edilmesi gereken tek gerçek, Ukrayna'nın lojistiğini oldukça verimli bir şekilde yönettiğı ve en çok ihtiyaç duyduğu silah, mühimmat, kurşungeçirmez yelek, kask ve diğer taktik ekipmanların Batılı ülkeler tarafından kendisine teslim edildiğidir. Kiev, Kharkiv, Sumy ve Herson gibi şehirler adeta insani ve askeri yardım sağlayan bir destek merkezine dönüştürülmüştür (Muzikarova, 2023, s. 87). Burada önemli olan nokta hangi ordunun daha iyi savaştığı değil, hangi ülkenin diğerine nazaran daha iyi lojistik destek sağladığıdır.

Askeri lojistiğin tanımına baktığımızda silahlı kuvvetlerin ilk ortaya çıkışından beri var olan, hem barış zamanında hem de savaş durumunda muharip unsurların ikmal, ulaştırma ve bakım desteğinin sağlanması olarak karşımıza çıkar. Rusya-Ukrayna savaşında ortaya çıkan asimetrik üstünlük de tanım içerisinde yer alan kelimelerin tek tek değerlendirilmesi neticesinde daha net anlaşılacaktır (Anıl, 2018, s. 85).

Lojistik mülahazalar genellikle erken bir aşamada muharebe planlarına dâhil edilir. Çünkü harekât sahasına gönderilebilecek kuvvetleri, hangi kuvvetlerin desteklenebileceğini ve ihtiyaç duyulduğu zaman harekât temposunun ne olacağını belirleyen lojistiktir. Lojistik, yalnızca savaş zamanlarında bir orduya malzeme tedarik etmekle ilgili değildir. Aynı zamanda ulusal altyapının ve üretim üssünün silahlı kuvvetleri donatma, destekleme ve tedarik etme kabiliyetini, ulusal ulaşım sistemini sağlayacak kuvvetleri hareket ettirmesini içerir. Rusya'nın, savaşı kendisi başlatmış olmasına rağmen, muhtemelen rakibini küçümseyerek, lojistik planlamalarını olması gerektiği gibi yapmadığı, savaş içerisinde yapılan stratejik hamlelerden anlaşılmaktadır. Çünkü Rusya kuvvetlerini konuşlandırdıktan sonra onların güçlü bir direnişle karşılaşacaklarını değerlendirmemiş, kuvvetlerini ikmal etme yeteneğini sergileyememiştir (Matveeva, 2022, s. 410). Askeri lojistik, orduların muharip unsurlarının ihtiyaçlarını karşılamak için etkin bir planlama ve bilgi akışı gerektiren bir süreçtir. Bu süreç savaşın başlamasından çok daha önce temelleri atılan ve savaşın her anında aktif olarak işleyen olaylar bütünüdür. Rusya'nın askeri kapasitesine rağmen savaşı kısa bir zamanda sonuçlandıramamasının altında lojistik planlamanın yetersizliğinin yattığını söylemek mümkündür.

### **3.4. Bölüm Değerlendirmesi**

Bu bölümde “*Günümüze kadar muharebelerde lojistik faaliyetlerin nasıl icra edildiği*” sorusuna cevap aranmıştır. Öncelikle lojistik kavramının tarihsel gelişiminden başlayarak, önemi ve temel kavramları üzerinde durulmuştur. Lojistiğin ilk olarak askeri maksatlı ortaya çıkmış bir kavram olduğundan hareketle, askeri lojistiğin sivil lojistikten ayrılan tarafları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Hibrit savaş lojistiği içerisinde kullanılması muhtemel kavramlardan, icra safhasında nasıl faydalanabileceği tartışılmış, hangi sistemin lojistik destek sağlanırken daha kullanışlı olabileceği noktasında fikir yürütülmüştür. Sonrasında örnek olarak seçilen dünya tarihinde iz bırakmış muharebelerin lojistik

faaliyetlerinin icrası incelenmiş ve günümüz koşulları ile kıyaslanarak sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Lojistik, tıpkı bir kasın ihtiyaç duyduğu gibi, ordunun çalışmasını, büyümesini ve güçlenmesini sağlayan oksijendir. Lojistik planlama ve modernizasyon, askeri gücün ayırt edici özelliklerini ya da niteliklerini tanımlar ve nihayetinde komutana hareket özgürlüğü, dayanıklılık ve harekâtı genişletme yeteneği sağlar. Lojistik, giriş seviyesindeki eğitimden çatışma yelpazesindeki en karmaşık operasyonlara kadar, askeri operasyonların başarısının temelidir. Askeri birlikleri barındıran tesislerin ve eğitim alanlarının sağlanmasından, savaşçıların kullandığı ve giydiği ekipmanın bakımına, operasyon ve eğitimlerde yakıt ve cephane sağlamaya kadar her konuda, lojistik askeri muharebe gücünün ayrılmaz bir parçasıdır. Tüm bu işlevler geri plan olarak tanımlanmaktan çok daha iyisini hak etmektedir ve gerçek anlamda gücü ayakta tutan ve savaşa hazır olma durumunu destekleyen bir kuvvet çarpanıdır. Lojistiğin kritik bir kuvvet çarpanı oluşu yeni bir olgu olmamakla birlikte, hava, kara, deniz, uzay, bilgi ve siber ortamların bütünleşmesi nedeniyle çok daha önemi artmakta ve yapısı giderek karmaşıklaşmaktadır.

Sonuç olarak, bu bölümde yapılan araştırma ve inceleme neticesinde, lojistik kavramının zaman içerisinde artan önemi ve geçirdiği değişim ile birlikte ordular tarafından üzerinde daha fazla durulması gereken bir alan olduğu ve savaşı kazanmak isteyen komutanların öncelikle bu kuvvet çarpanı üzerinde durmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Çalışmanın son bölümünde hibrit savaş ortamının nasıl bir lojistik icraya ihtiyaç duyduğu detaylarıyla ele alınmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HİBRİT SAVAŞ ORTAMINDA MUHAREBE LOJİSTİĞİNİN İCRASI

#### 4.1. Giriş

Bu bölümde araştırma kapsamında cevabı aranan “*Hibrit savaş ortamında muharip birliklerin lojistik ihtiyaçlarının giderilmesi ve icrası nasıl gerçekleştirilmektedir?*” sorusunu yanıtlamak üzere “*Hibrit savaş ortamı nasıl bir lojistik ve icrasına ihtiyaç duymaktadır?*” sorusu cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda, harekât alanında hibrit savaşın lojistik prensipleri detaylarıyla incelenerek, icra edilen operasyonun lojistik desteği sağlanırken uyulması gereken temel kurallar izah edilecektir. Sonrasında hibrit savaş harekât ortamında ikmal ve bakım desteğinin nasıl icra edileceği açıklanacaktır. Belirsizliklerle dolu hibrit savaş ortamında teknolojik gelişmelerin lojistik harekâta olan etkileri incelenerek, lojistik planlayıcıların geleceğin harekât ortamına uygun planlar geliştirmeleri gerekliliği sorgulanacaktır.

Savaşlar gündelik yaşamın olağan işleyişine tamamen aykırı şekilde gerçekleşen sıra dışı olaylardır. Dolayısıyla savaş alanında icra edilecek faaliyetlerin normal zamanda gerçekleştirilen faaliyetler ile aynı ritim ve düzen içerisinde sürdürülmesi beklenemez. Barış döneminde ülkelerin silahlı güçlerinin devamlılıklarını sağlamak adına sahip olduğu belli başlı lojistik fonksiyonlar mevcuttur. Ancak barış dönemi için teşkil edilmiş olan sistemler savaş gibi olağandışı süreçlerde işlevsiz kalabilir. Bu düşünceden hareketle askeri lojistik, barış, kriz ve savaş durumları için farklı yapılarda teşkil edilmelidir.

Barış durumunda ihtiyaç duyulan bir malzemenin temini, teslimi ve idamesinin görece kolay olduğu kabul edilir. Kriz dönemlerinde ise bahsedilen fonksiyon sahaları belirsizlikler üzerine kurulu olduğundan üstün bir gayret ve kapsamlı bir planlama gerektirir. İstenilen yer ve zamanda yeterli malzemenin, personelin ve hizmetin sağlanamamış olması etkili bir askeri lojistik yönetiminin uygulanamadığının işaretidir. Hedefe ulaşabilmek adına ihtiyaç duyulacak her türlü araç, malzeme ve silahın temin, tedarik, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, tahliye işlemleri askeri lojistiğin hizmet alanına girer. Bunun yanı sıra sivil lojistikten farklı olarak, emlak ve inşaat faaliyetleri ile muhabere destek ve sağlık hizmetleri

de askeri lojistiğin görev alanı içerisindeki diğer önemli fonksiyon sahalarıdır (Öz, 2013, s. 37).

Savaş denilince akla ilk olarak elinde silah ile mücadele veren asker görüntüsü gelmektedir. Ancak savaş alanında tek bir askerin bile hazır edilmesi çok ciddi bir lojistik süreç gerektirmektedir. Kaldı ki savaş alanlarında yalnızca insan unsurunun bulunmadığı, araç ve gereçlerin de yer aldığı hesaba katıldığında, askeri lojistiğin kapsamı ve önemi net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Savaş ortamı bu kadar karmaşık yapılardan oluşuyorken işin içine birde hibrit savaşın belirsiz atmosferi girince konu içinden çıkılmaz bir hal alır. İşte bu meşakkatli süreci yönetebilmenin belli başlı prensipleri bulunmaktadır.

## **4.2. Hibrit Savaşta Harekât Alanı ve Lojistik Temel Prensipleri**

Lojistik faaliyetler icra edilirken uyulması ve dikkat edilmesi gereken bir takım temel kurallar vardır. Ancak bunların en başında gelen prensip, mevcut yöntem ve tekniklerin operasyonun başından sonuna kadar sıkı bir disiplin çerçevesinde takip edilmesidir. Lojistik prensiplerin titizlikle uygulanıyor oluşu, yürütülen askeri harekâtın hedefe ulaşabilmesi açısından önem arz eder.

### **4.2.1. İhtiyaçların Doğru Tespiti**

İhtiyaçlar tespit edilirken, sahip olunan kaynağın etkin ve verimli kullanılması esas kabul edilmelidir. Unutulmamalıdır ki *“İhtiyaçlar sınırsız, kaynaklar sınırlıdır.”* (Marshall, 1920, s. 37). Sınırlı kaynakların asıl ihtiyaç noktalarına yönlendirilmesi, füzuli ve lüks taleplerden kaçınılması esastır. Kullanıcılar tarafından ihtiyaçlar tespit edilirken bilimsel ve ispatlanabilir bir temele oturtulması gerekir. Lojistik destek talep edilirken de ihtiyaç makamı tarafından önceliklendirmenin yapılması, karar vericilerin zaman kaybetmesini engelleyecektir.

Hibrit savaş konseptinde birbirinden çok farklı unsurların yer aldığı düşünüldüğünde, ihtiyaçların doğru tespit edilmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkar. Hibrit savaşta, ülkelerin üniformalı silahlı gücünün yanında yerel unsurların da desteklendiği hesaba katıldığında farklı ihtiyaçların gerekeceği açıktır. Her bir unsur içerisinde yer alan irtibat birimleri sayesinde ihtiyaçlar toplanarak, ortak olanların tek bir merkezden teminine gayret

gösterilmelidir. Böylelikle temin aşamasında karşılaşılabilecek güçlükler de sınırlandırılmış olacaktır.

#### **4.2.2. Standardizasyon**

İşletmeler tarafından üretim esnasında kullanılan hammadde ve yarı mamul malzemelerin kullanım kolaylığı dikkate alınarak standart hale getirilmesi, piyasa rekabeti bakımından kendisine avantaj sağlar (Birnik, 2007, s. 305). Askeri bağlamda düşünüldüğünde ise operasyonun sağlıklı işleyebilmesi ancak uygulamada standartlaşmanın sağlanması ve kullanılan araç, malzeme ve teçhizatın tek tipleştirilmesiyle mümkün olur. Uygulamada standardizasyon; lojistiğin etki alanına giren faaliyetlerin birlik, kuvvet, ülke ya da sistemler arasında aynı standartlarda uygulanması ve dolayısıyla bu birimlerin gerektiği zaman birlikte çalışabilmesi anlamına gelir. Kullanılan araç, malzeme ve teçhizat standardizasyon ise lojistiğin ilgi alanına giren sistem, tesis ve hizmetlerde uygulanan standartların, kullanılan parça ve malzemelerin mümkün olduğu ölçüde aynı olması ve birbirinin yerine kullanılabilmesi anlamını taşır.

Milis güçlerin sahip olduğu silah araç ve gereçler çoğunlukla hibrit savaşta icra eden devletin sahip olduklarından farklı olacaktır. Bunun temel sebebi olarak ülkeler arasındaki güç farklılıkları gösterilebilir. Aradaki makası kapatmanın en güvenli yolu standartlaşmadan geçer. Lojistik birimler tarafından sağlanacak desteğin her unsur için standart halde bulunuyor oluşu unsurlar arasındaki koordinenin de artmasına neden olacaktır.

#### **4.2.3. Ekonomiklik**

Kaynakların etkin, verimli ve ekonomik kullanımı, her türlü lojistik faaliyette dikkat edilmesi gereken öncelikli prensiptir. Sistemlerin ömür devri dikkate alınarak, maliyet-etkin kullanımı sağlanmalıdır. Ömür devri bir ihtiyacın fikir olarak ilk ortaya çıktığı andan başlayarak, envanter dışına çıkarılacağı ana kadarki tüm süreci ifade etmektedir (Karaağaç, 2013, s. 44). Lojistik kararlar alınırken, uzun vadede oluşacak ihtiyaçlar dikkate alınmak suretiyle hedefe yönelik en düşük maliyetli çözüme ulaşmak esastır. Bu kapsamda dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus dengeli stok seviyelerinin sağlanmasıdır. Böylece etkin bir envanter yönetim sistemi oluşturularak atıl kapasitenin önüne geçilir ve maliyetler düşürülmüş olur.

Savaşlar tarih boyunca maliyetli ve ülkelerin ekonomilerine zarar veren olaylar olarak karşımıza çıkmıştır. Tarihsel örneklere baktığımızda çoğu zaman savaşları bitiren, ülkelerin daha fazla savaş maliyetine katlanamıyor oluşudur. Bu bağlamda lojistik planlamacılara düşen temel görevlerin başında mümkün olduğunca ekonomik kaynak temini sayılabilir. Bir ülkenin elinde bulundurduğu konvansiyonel savaş gücünün sadece küçük bir kısmı özel kuvvetlerden oluşur. Şayet özel birimler için tedarik edilen her malzeme ordunun kalanı için de temin edilmeye çalışılırsa, maliyet açısından katlanılamaz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bunun önüne geçebilmek adına lojistik yöneticiler tarafından doğru bir lojistik planlama süreci yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca harekâtın icrasını sağlayan komutanların, lojistik planlayıcıların tavsiye ve yönlendirmelerine uymaları da maliyet etkinliği bakımından önem arz eder.

#### **4.2.4. Yeterlilik**

Piyasa koşullarında rekabet avantajını elde etmek isteyen işletmelerin, hedeflerine ulaşabilmek için gerekli lojistik kaynakların ve bu kaynakların dağıtımının yeterli oranda sağlanması gerekir. Askeri lojistik bağlamında düşünüldüğünde de en alt seviyede yer alan bir erin teçhizatına varıncaya kadar tüm personele yeterli donanımın sağlandığından emin olunmalıdır. Sürecin devamlılığı açısından en alt seviyedeki sistemler ile altyapı ve hizmetlerin tespit ve temin edilmesi gerekir. Yeterli kaynak oluşturulamaması durumu lojistik birimlerin yürüttüğü lojistik operasyonların başarısına gölge düşürür (TSK'nın Savaş Şartları ile Olağanüstü Durumlarda Besleme Desteği İhtiyaçlarının Karşılmasına Dair Yönetmelik).

Hibrit savaşın en önemli özelliklerinden birisi uzun süreli bir harekât türü olmasıdır. Uzun süreli harekâtlarda sürdürülebilirlik ve yeterlilik öne çıkan kuvvet çarpanlarıdır. Teknolojik olarak çok üstün bir taraf dahi uzun süreli lojistik destek sağlayamadığı takdirde mağlubiyetin öncelikli adaydır. Kriz dönemlerinde sürekliliği sağlayabilmenin yöntemi barış döneminde sahip olunan yeteneklerin muhafaza edilmesidir. Örneğin barış zamanı personelini iâşe edemeyen bir ordunun savaşta yeterli besleme desteğini sağlaması beklenemez.

#### **4.2.5. Esneklik**

Piyasa koşullarında yaşanan değişkenlikler nedeniyle lojistik planlamaların kısa sürede yeni duruma uyum sağlayacak esneklikte olması beklenir. Benzer durum askeri lojistik için de geçerlidir. Harekât ortamının belirsizliklerle dolu olması her duruma hazırlıklı bir yönetim anlayışını gerektirir. Hibrit savaş, savaş türleri arasında belirsizliğin en yüksek seviyede olduğu türdür. Bu kapsamda gerek hibrit savaş icra ederken, gerekse hibrit tehditlerle mücadele ederken lojistik planlamaların maksimum seviyede esnekliğe sahip olması beklenir.

Askeri harekâtlarda savaşan unsurların elastikiyeti önemli bir kuvvet çarpanıdır. Benzer şekilde hizmet destek vasıtalarının asli unsurlara uyum sağlamadığı durumlarda savaşan unsurlar gerekli lojistik destekten mahrum kalacaktır. Hibrit savaş konseptinde yoğunluk dönemsel olarak artar ya da azalır. Kuvvetlerin belli belirsiz icra ettikleri operasyonlarda lojistik desteğin doğru bölgelere konuşlandırılması ve gerektiğinde kaydırmalar yapılmak suretiyle güç merkezi oluşturulması harekâtın salahiyeti bakımından kritiktir (Yılmaz, 2020, s. 133).

#### **4.2.6. Sadelik**

Lojistik faaliyetler esas itibariyle lojistik birimlerin sorumluluğunda olsa da süreç içerisinde yer alan tüm personelin görevin bir parçası olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Operasyonun içerisinde kargaşaya mahal vermemek için, bir yönüyle konuya müdahil olan tüm personelin ortak bir dil kullanıyor olması, belirlenen hedeflere ulaşabilmek noktasında kritiktir. Bu kapsamda, planların belirlenen amaca yönelik ve gereksiz işlemlerden arındırılmış olarak icra edilebilmesi maksadıyla; standart usuller belirlenmesi gerekir. Ayrıca olası karışıklıkların önüne geçebilmek maksadıyla lojistik teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklar açık olarak ifade edilmelidir.

Pek çok farklı unsur tarafından eş zamanlı olarak icra edilen hibrit operasyonlarda hâlihazırda zaten karmaşık olan harekât ortamının mümkün olduğunca sadeleştirilmesi esastır. Bu bağlamda harekâtın sürdürülebilir olması bakımından lojistik fonksiyonların da sadelik prensibine uygun olması gerekir. Sadelik denildiği zaman yalnızca planlar düşünülmemelidir. Bunun yanı sıra tedarik edilecek araç, gereç ve malzemelerin de göreve

yönelik ve pek çok farklı amaç için kullanılabilir şekilde yalın bir donanıma sahip olmaları beklenir. Hibrit savaş konseptinin vazgeçilmez unsuru olan terör örgütlerinin çoğunlukla eğitimsiz bireylerden oluştuğu düşünüldüğünde, düzenli birliklerle ortak operasyonlar icra edebilmeleri ancak sade planlamalarla mümkün olacaktır (Türkeş, 2007, s. 56).

#### **4.2.7. İzlenebilirlik (Sürekli Farkındalık)**

Gerek ticari alanda gerekse askeri alanda olsun operasyonel faaliyetler sürekli bir devinim içinde bulunmaktadır. Piyasa koşullarında rakip firmalar ile girişilecek yarışta ve savaş alanında düşman ile yürütülen mücadelede lojistik faaliyetlerin sürekli sorgulanması, lojistik sistemin güncel halde bulundurulması ve devamlılığının sağlanması, problemlerin önceden ortaya çıkarılması ve mümkün olan en alt seviyede çözümlenmesi, çözümlenemeyen problemlerin ise üst kademeye zaman geçirmeksizin aktarılması esastır. Proaktif bir yönetim anlayışı sergileyebilmek için, tüm sistemler miktar, durum, yer olarak; yürütülen tüm lojistik faaliyetler ise standardizasyon ve maliyet açısından gerçek zamanlı ya da gerçek zamana yakın seviyede izlenmelidir.

Hibrit savaş konsepti özü itibariyle icra edilmesi en karmaşık harekât türüdür. İçerisinde barındırdığı pek çok benzemizin ortak hedefe yönlendirilmesi güçlü bir yönetim anlayışı sayesinde mümkün olabilir. Güçlü yönetimler genellikle merkezi otorite ile sağlanır. Merkezi yönetimin durumu ne kadar kontrol altında tuttuğu, operasyonun devamlılığı açısından kritiktir. Kendi başına buyruk hareket eden terör örgütlerini, kontrolden çıkmış yerel milisleri, yeterli dağılmayı sağlayamamış istihbarat unsurlarını ortak hedefe yönlendirmek pek kolay değildir (Yıldız, 2018, s. 23). Bununla birlikte kontrolü kaybetmiş bir yönetimin yeterli lojistik desteği sağlaması da imkânsızdır. Örneğin haddinden fazla genişlemiş bir harekât ortamında sağlık teşkillerinin doğru yerlere kurulması lojistik bakımdan büyük güçlük teşkil eder.

#### **4.2.8. Hedef**

Kendisine bir amaç edinmeyen hiç bir oluşum uzun vade hayatta kalma motivasyonuna sahip olamayacağı için sürdürülebilir bir politika sergilemekten yoksun olacaktır. Hedef kelimesi kavramsal olarak soyut gibi görünse de somutlaştırarak elde

edilebilir bir hale sokmak, başarı için gereklidir. Lojistik faaliyetlerin tamamı; sistemler, altyapı ve hizmetler kapsamında belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik planlanmalı ve icra edilmelidir. Bu hedefler birbirini destekleyecek şekilde ve bir bütün olarak seçilmelidir.

Hibrit savaş konseptini uygulayan ülkelerin öncelikli amacı hasmının kendi amaçlarına uygun hareket etmesini sağlamaktır (NATO, 2021). Bunu sağlamak için ellerinde bulundurduğu en güçlü kuvveti ordusudur. Bir ordunun harekât ortamında icra edeceği görevler ve nihai hedefi bellidir. Ancak ordu haricinde hibrit savaşın diğer unsurları bu kadar profesyonel birimlerden teşkil edilmezler. Örneğin paralı askerlerin ya da özel askeri güvenlik şirketlerinin öncelikli amaçları kendi çıkarlarıdır. Çoğunlukla kazandıkları para ya da harekât sonrasında elde edecekleri kazanımlar, uğruna savaştıkları ülkenin hedeflerinin önündedir. Bu bakımdan farklı hedeflere sahip birimlerin lojistik yönetimini sağlamak da oldukça zor olacaktır. Çünkü paralı askerler ya da özel askeri güvenlik şirketleri her zaman ihtiyaç duyduklarının fazlasını talep edeceklerdir (Marten, 2019, s. 10). Bunun önüne geçebilmenin yöntemi de baskın bir yönetim modeli sergileyerek maksimum seviyede ortak hedefe yönelimin sağlanmaya çalışılmasıdır.

#### **4.2.9. Çeviklik (Süratli Reaksiyon)**

İleriye yönelik faaliyet planları yapılırken, öngörülebilir durumlar mutlaka planlama aşamasında dikkate alınmalı ve gerekli hareket tarzları oluşturulmalıdır. Ancak süreç içerisinde beklenmeyen durumların da gerçekleşebileceği aşikârdır. Çeviklik prensibi; ihtiyaçlara zamanında cevap verebilmeyi esas alır. Bir hareket tarzının ya da seçilen bir sistemin başlangıçtan sonuca kadar tüm ihtiyaçlarını önceden görebilmek ve ani çıkan ihtiyaçların tedarik işlemlerini kısa sürede yapmak için gerekli tedbirleri almak elzemdir. Süratli reaksiyon vermek, harekât sırasında lojistik sistemin devamlılığını, karşılaşılabilecek aksaklıklara ve düşman müdahalelerine rağmen sürdürebilmeyi gerektirir.

Harekât alanının önemli kuvvet çarpanlarından birisi de çevikliklerdir. Lojistik desteğin arzu edilen yerde ve zamanda gerçekleşmesi gerekir. Aksi takdirde geç kalınmış bir hizmet bazen kaybedilmiş bir muharebe anlamına gelebilir. Lojistik destek planları yapılırken birliklere en kısa sürede temas edilecek noktaların seçilmesi gerekir. Bu sayede düşman tarafından gerçekleştirilecek olası saldırılara karşı ivedilikle tedbir alınabilir ve hatta

yakalanacak fırsatlar süratle değerlendirilerek, psikolojik üstünlük elde edilebilir. Örneğin doğru planlanmamış bir mühimmat ikmal neticesinde düşman karşısında mermisiz kalınma ihtimali savaşı birliklerin moral anlamında da çökmesine neden olacaktır.

#### **4.2.10. Doğruluk**

Lojistik sistemin sağlıklı işleyebilmesi ancak doğru bilgi akışı ile mümkündür. Doğru bilgi akışının sağlanabiliyor olması hedefe ulaşmayı sağlayacağı gibi aksayan bir bilgi akışı da operasyonun devamlılığını etkileyecektir. Askeri bağlamda değerlendirildiğinde ise doğru bilginin mevcudiyeti harbin kazanılmasına, yokluğu ise harbin kaybedilmesine yol açar. Lojistik açıdan desteklenmesi mümkün olmayan hareket tarzları ya da oluşabilecek krizler, yöneticilere planlama aşamasında bildirilmelidir. Operasyonun her aşamasında olduğu gibi lojistik alanda da karar vericilerin yanlış bilgilendirilmesi, olumsuz detayların saklanması ya da yerine getirilemeyecek yükümlülüklerin altına girilmesi hedefe ulaşamamasına sebep olabilir. Birey bazında yapılan bir yanlış bilgilendirme; stratejik seviyede yanlış değerlendirmelere ve hareket tarzlarının yanlış belirlenmesine yol açacaktır.

İstihbarat, hibrit savaş konsepti için kritik öneme haiz bir konudur. Özellikle harekâtın icra edildiği bölgede konuşlandırılan mülteciler, yerel destekçiler, suç örgütleri, terör örgütleri gibi unsurlar haber akışının başlıca kaynaklarıdır (Çelik, 2022, s. 126). Bahsedilen gruplar, lojistik hizmetin de önemli destekçileridir. Lojistik üslerinin tespit edilebilmesi noktasında milislerin sağlamış olduğu istihbarat hayati önem taşır. Buradan elde edilecek bilgiler ışığında sağlıklı bir planlama yapılarak, gerek ikmal, gerek tedarik, gerekse ulaştırma gibi harekâtın seyrini etkileyebilecek hususlarda doğru hareket tarzları belirlenmelidir.

#### **4.2.11. Bağımsızlık**

Operasyonel faaliyetlerde birimler arası koordine ve işbirliği önemlidir. Ancak lojistiğin etki alanına farklı birimlerin müdahalesi süreci aksatabilir. Bunun temel sebebi lojistiğin profesyonellik isteyen ve uzman eller tarafından idare edilmesi gereken bir sistem olmasıdır. Bağımsızlık prensibi, lojistiğin ilgi alanına giren konularda kendi kontrolümüzde olmayan unsurların lojistik sisteme etkisini barış zamanından itibaren en aza indirmeyi ya da kontrol altına almayı amaçlar (KKK Lojistik Konsepti). Planlanan bir harekâtın başarısı rastlantılara bırakılmayacağından, lojistiğe etki edebilecek bir unsurun kontrol dışı

kalmasına müsaade edilmemelidir. Yurt içi imkânlarla giderilebilecek lojistik ihtiyaçlar, iyi bir planlama ve koordineyle kontrol altına alınmalıdır. Askeri lojistik bağlamında dışa bağımlılık, bağımsız harekât icra edebilme imkânını sınırlandıracaktır.

Lojistik, birden fazla enstrümanın aynı anda harekete geçmesi gibidir. Pek çok farklı fonksiyon sahası lojistiğin kapsamına girer. Şayet kullanılan enstrümanlar bizim yönetimimizde değilse, farklı seslerin duyulması yani inisiyatifin hasmın eline geçmesi işten bile değildir. Yakıt ikmalî hususundan örnek vermek gerekirse, kullanacağımız araçların yakıtını temin edebileceğimiz bir ikmal sistemimiz yoksa lojistik yönetiminin kendi kontrolümüzde bulunduğunu söylemek oldukça güçtür. Farklı bir güce bağımlı olmak o gücün yardımına muhtaç olmamız ve bazı durumlarda insafına kalmamız anlamına gelebilir. Örneğin Wagner şirketinin Ukrayna müdahalesi esnasında çıkarmış oldukları isyan Rusya'nın belirli konularda yetersiz olduğunun bir işareti olarak görülmelidir. Her ne kadar çabuk bastırılmış olsa da bu kalkışma girişimi bizler açısından bağımsızlığın önemini anlatan güzel bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslan, 2023, s. 52).

#### **4.2.12. Beka**

İşletmelerde kesintisiz hizmetin devamlılığı için beka önemli bir lojistik prensip olarak ele alınmalıdır. Müşteri talepleri karşılanırken, başlangıçta verilen kusursuz hizmetin, son safhaya gelene kadar kesilmeden sürdürülmesi esastır. Askeri alanda da lojistik desteğin devamlılığı harekâtın salahiyeti bakımından kritiktir. Türk Silahlı Kuvvetlerinde çok sık kullanılan ve sevilen bir tabir, lojistikte bekayı net bir şekilde ifade etmektedir: *“Lojistik nefes gibidir, kesilince hissedilir.”* (KKK Lojistik Konsepti). Muhtemel harp ortamına yönelik ihtiyaç duyulabilecek lojistik sistemler ile altyapı ve hizmet desteğinin kesintisiz sürdürülmesi maksadıyla alternatif sistemler, altyapı ve hizmetler planlanmalıdır.

Tarihte savaş örneklerine baktığımızda, karşımıza lojistik desteğin yetersizliği nedeniyle kaybedilen onlarca örnek çıkar. İkinci Dünya Savaşı'nda Rusların Almanları kendi topraklarına çekerek lojistik destekten mahrum bırakmaları, bekanın savaşın kazanılmasındaki önemini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Kaynakların yeterliliğinin yanı sıra erişilebilirliği de beka bakımından önem arz eder. Ülkelerin çok güçlü sağlık sistemleri ya da çok güçlü ekonomik alt yapıları olabilir. Ancak olası hibrit savaş atmosferi içerisinde sürdürülebilir bir politika izlenmiyorsa sahip olunan kaynakların bir anlamı

kalmayacaktır. Lojistik üslerin güvenliğinin sağlanması da tam olarak bu bakımdan kritiktir. Henüz savaşın silahlı mücadele dönemine girilmeden hasım tarafından ikmal kanallarına yapılacak bir saldırı belki de savaşın başlamadan bitmesine neden olacaktır. Bu bakımdan beka lojistik yönetiminin olmazsa olmaz prensiplerinden bir tanesidir.

#### **4.2.13. Bütünleşiklik**

Operasyonlarda kullanılan araç ve sistemlerin, ikame edilebilir ve tamamlanabilir olması, faaliyetlerin devamlılığı bakımından önemlidir (Yıldırım Keser, 2011, s. 141). Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde orduların da bu hıza ayak uydurarak teçhizatlarını yenilemeleri gerekir. Ancak bu açıklamadan envantere uygun olmayan malzemelerin tedarik edileceği sonucu çıkarılmamalıdır. Her halükarda tedarik edilecek araçların mevcut sistem ile uyumlu olması şarttır. Envantere giren sistemin ne kadar süre ile etkin kullanılabilceği, hareket kabiliyeti, zor şartlara dayanıklılığı, tesisi/işletilmesi ve taşınması için ne kadar zamana, ne tip araç ve malzemeye ihtiyaç duyulacağı, idamesi için bakım, yedek parça, malzeme ve insan gücü ihtiyacı gibi pek çok husus tasarım ya da tedarik aşamasında belirlenir. Sonradan değiştirilmesi ise güç ve masraflı olacaktır.

Lojistik planlama ve icra; lojistiğin temel fonksiyon sahalarında bütüncül (kapsayıcı) bir anlayış ve yaklaşım birliğini gerektirir. Lojistiğin fonksiyon sahalarının birbiri içerisine girmiş karmaşık yapısı, lojistik resmin kavranmasında ve lojistik yöneticilerin, fonksiyon sahaları arasındaki karşılıklı etkileşimleri anlamalarında önem arz eder. Bilinen ile birlikte belirsizlikleri yönetmek, karar ve icra aşamasında sürat sağlayan yetenekleri kazanmak bakımından lojistikte bütüncül yaklaşım esastır. Ortak akıl ile uzmanlık alanları yansıtılmalı ancak bu süreçte fonksiyon sahalarının bağımsızlıklarına müdahale kabul edilebilecek davranışlardan kaçınılmalıdır. Bütünleşiklik prensibi aynı zamanda standardizasyon ve izlenebilirlik ile de yakından ilgilidir. Lojistik uygulamalarda standartlığın sağlanması maksadıyla etkin bir çalışma grubuna sahip olunması ve bu birimlerin tek merkezden yönetilmesi gereklidir (Babacan, 2004, s. 67).

Hibrit savaş konseptinde yer alan unsurlar geniş bir yelpazede yer alır. Bunlar içerisinde düzenli askeri birlikler olduğu gibi terör örgütleri ve mülteciler gibi birbiri ile bağlantısı bulunmayan unsurlar da mevcuttur. Lojistik birimlere düşen görev bu unsurların lojistik desteklerini mümkün olduğunca bütünleşik bir perspektiften yola çıkarak

desteklemektir. Birbirinden kopuk olan birimler, gerektiğinde savaş alanında da birbirlerinin muharebe desteğini sağlayamaz. İkmal kanallarının barış döneminde iç içe geçmiş yapısı kriz dönemlerinde de korunmalı, böylelikle bütünleşik bir lojistik yönetim sistemi sağlanmalıdır (KKK Lojistik Konsepti).

#### **4.2.14. Süreklilik**

Ticari lojistik içerisinde işletmeler üretim esasına dayalı, müşteri taleplerini karşılama amacıyla üretim yapan iktisadi birimlerdir. Müşteri memnuniyeti politikası ile hareket etseler de öncelikli amaçları kar elde etmektir. İşletmelerde karlılığın devam edebilmesi süreklilikle doğru orantılıdır. Firmaların iş yaptıkları kurum, kuruluş ya da müşteriler, sözleşmeleri süresince ve hatta sonrasında da devamlılık arayışı içerisinde. Çünkü bir müşteri, satın aldığı bir ürün ya da hizmetin, kullanımı sonrasında da ortaya çıkabilecek sorunlar neticesinde karşısında muhatap bulmak ister. Askeri sistemlerin genelinde de devamlılık esastır. Lojistik yönetimi devamlılığın beklendiği fonksiyon alanlarından bir tanesidir. Harekâtı icra eden birimler tarafından talep edilen bir hizmetin anında yerine getirilmesi ne kadar önemli ise desteğin süreklilik göstermesi de o kadar önemlidir. Kriz dönemlerinde muhabere sistemleri gibi hayati konularda kesintiler görülmesi mümkündür. Lojistik destek sağlayıcılara düşen görev mümkün olduğunca lojistik sürekliliğin sağlanmasıdır. Bu süreklilik savaşan birimlere de ekstra bir motivasyon sağlayıcı olarak ortaya çıkar.

Askeri bağlamda değerlendirildiğinde, hizmetlerin 24 saat esasına göre yürütüldüğü bilinen bir gerçektir. Lojistik sistem barıştan itibaren 24 saat esasına göre sürekli destek verebilecek şekilde yapılandırılmalıdır. Bu kapsamda, bir taraftan standardize edilmiş lojistik süreçlerin etkin ve sürekli olarak uygulanmasına yönelik tedbirler alınırken, diğer taraftan sistem ve teşkilatın harekât ihtiyaçları ve teknolojik gelişmelere paralel olarak kendini yenileyebilmesi sağlanmalıdır (Karanacak, 2011, s. 4). Harekâtın devamlılığı açısından; silah, teçhizat ve malzeme tam ve çalışır, personel/birlik eğitilmiş ve yetenekli aynı zamanda birlikte çalışabilir olmalıdır.

#### 4.2.15. Emniyet

Gerek iktisadi gerekse askeri alanda olsun, yürütülecek her türlü faaliyette öncelikle emniyet prensiplerine uygun hareket edilmelidir. Birimler tarafından ilgi alanlarına giren fonksiyon sahalarında emniyet ve kaza önleme sistemlerinin en etkin şekilde kullanılması gerekir. Özellikle askeri alanda, kullanılan harp silah ve araçlarının yüksek tahrip gücüne sahip olmaları sebebiyle, lojistik faaliyetlerde emniyet büyük önem arz eder. Bu kapsamda; gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yetkilendirilmiş personel tarafından yerine getirilmesi esastır. Birliklerde, emniyet ve güvenlik tedbirlerine azami riayet edilerek, idari hatalar ile malzeme, bakım ve kullanıcı hatalarından kaynaklanabilecek kaza ya da hasar riski en aza indirilmelidir.

Son olarak, her konuda ilk öncelikle dikkat edilmesi beklenen husus emniyettir. Tüm lojistik sistemlerin üzerinde “Safety First” ya da “Önce Emniyet” ifadelerine rastlamak mümkündür. Lojistik hizmetler mühimmat, akaryakıt gibi tehlikeli madde kabul edilen ürünlerin desteklerinin sağlanmasını da ihtiva eder. Lojistik desteğin sağlanması esnasında ortaya çıkabilecek emniyetsiz durumlar kuvvet zayıfına neden olabilir. Bu da kıt kaynakların etkin kullanılması prensibine tezat bir durum oluşturur. Lojistik birimlere düşen sorumlulukların başında harekâtın ve harekâtı icra edenlerin güvenliğinin sağlanması ilk sıralardadır.

#### 4.3. Hibrit Savaş Ortamında Muharebe Sahası Lojistiği

Günümüz muharebeleri, hızla değişen durumlara uyum gösterebilecek hareketli birliklerle ve dinamik bir ortamda icra edilmektedir. Gelişen harp silah ve araçlarının etkileri, birliklerin beka sorunlarını her geçen gün daha fazla artırmaktadır. Sıcak çatışmanın başlamasından itibaren, beslenme ihtiyaçlarını gidermek de dâhil olmak üzere herhangi bir maksatla harekât alanında durma ve duraklama olanağı yoktur. Yakın geçmişte bölgemizde yaşanan savaşlardan edinilen tecrübeler ışığında;

- Sıcak çatışma hâline gelinmeden önce uzun süreli kriz ve gerginlik dönemlerinin yaşandığı,
- Birliklerin uzun sürelerle harekât alanı bölgelerine yığılmaklanma yaptığı,

- Yığılanma ve muharebe hazırlıkları esnasında küçük çaplı çatışmaların yaşanabildiği,
- Kriz ve gerginlik dönemi ile sıcak çatışma hâlinin birbirinden kesin çizgilerle ayrılmadığı,
- Sıcak çatışma başladıktan sonra, muharebelerin kısa süreli ve şiddetli cereyan ettiği görülmektedir (İzgi, 2021, s. 82).

Muharebe sahasında gereken sahra hizmetleri sistemlerinin; doğru, süratli, ekonomik, izlenebilir, esnek ve bütünleşmiş (entegre) bir yapıda olması gerekir. Bu sistemlerin savaş zamanı aksamadan yürütülmesi ancak barış zamanı yapılan detaylı planlamalarla ve gerçekçi tatbikatlarla mümkündür.

Muharebe sahası lojistiği; ikmal, bakım, istihkâm desteği, sağlık hizmetleri gibi muharip unsurları destekleyici fonksiyon sahalarından teşkil edilir. Muharip unsurların başarısı lojistik sistemin başarısına bağlıdır. Örneğin yiyecek-içecek ikmalini gerçekleştirilemeyen bir ordunun savaşı sürdürebilme süresi maksimum 3-4 günle sınırlıdır (TSK'nın Savaş Şartları ile Olağanüstü Durumlarda Besleme Desteği İhtiyaçlarının Karşılanmasına Dair Yönetmelik).

Mühimmat ikmal sağlanamamış bir ordu muharebe sahasında atıl durumda kalacağı gibi akaryakıt desteği olmadığı durumlarda da mücadelenin devamlılığında bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bunun yanı sıra harekât alanının şekillendirilmesinde ve piyadenin hareketinin kolaylaştırılmasında en büyük görev istihkâm unsurlarındadır. Sağlık hizmetlerinin bulunmadığı bir savaş senaryosunu hayal etmek de mümkün değildir. Bahsedilen sebepler bir ülkenin savaş kapasitesinin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Yakıtı olmayan bir zırhlı birlik ancak bir demir yığını anlamına gelir. Karnı doymamış bir piyade birliği ise savaşan askerlerden ziyade savaşma kapasitesine sahip olmayan sıradan bir halktan farksız olacaktır (Çevik ve Çeloğlu, 2015, s. 307).

Arazi şartlarında ihtiyaç duyulan ekipmanların kullanıma hazır durumda oluşu önemli bir mesele olarak karşımıza çıkar. Muharip unsurlar ellerinde savaşmaya uygun teçhizat olmadığı takdirde muharebe sahasında etkisiz kalacaktır. Savaşın unsurların etkili şekilde görev icra etmeleri için ikmal sisteminin zamanında çalışıyor olması önem arz eder. Ana malzeme ve yedek parça ihtiyacı, artan bakım ihtiyacına karşı sağlıklı cevap verebilecek bir bakım sistemi gerektiğinde acil malzeme takviyesi yapabilecek bir tedarik sistemi, komutanların iş yükünün büyük bir çoğunluğunu üzerlerinden alacaktır (Bardakçı, 2017, s. 138).

Lojistik sistem içerisinde tedarik fonksiyonu, ekipmanların hazırlığı bakımından kritiktir. Uygun koşullara yönelik yapılmamış tedarik, doğru tipte ve miktarda ekipmanın yerine ulaşmamasına neden olur. Öyle ki, eksik ekipmanla başlanan bir eğitim faaliyetinin bile muharip unsurun savaş kapasitesini etkileyeceği bir gerçektir. Günümüz savaş koşullarında bir uçağın elektrik aksamında oluşacak bir sorun ya da bir silah sisteminin doğru zamanda yerinde bulundurulmamış olması savaşların seyrini etkileyebilecek seviyede sorunların yaşanmasına neden olabilir.

Hibrit savaş harekât ortamında muharip unsurların desteklenmesi noktasında sahip olunması gereken bazı temel nitelikler bulunmaktadır. Muharip unsurların ihtiyaçlarına yönelik öncelikli tamamlanması gereken safha malzeme ve ekipman yönetimi, envanter yönetimi ve tedarik ağları yönetiminin alt başlıklarını içeren tedarik yeteneğidir. Hedefe yönelik ve zamanında yürütülmüş bir tedarik süreci lojistiğin diğer fonksiyon sahalarını oldukça rahatlatacaktır. Bir diğer yetenek olarak depo ve sahra bakım çalışmaları ile yaşam evresi hazırlığı çalışmalarını ihtiva eden bakım çalışmaları safhasıdır. Kuvvetlerin yer değiştirmeleri, taşınmaları müşterek intikallerinin yönetimi de intikal ve dağılma safhaları içerisinde değerlendirilir. Bakımları zamanında yapılmış ve amaca uygun donanıma sahip olarak harekât bölgesine intikali sağlanmış bir birlik için lojistik destek bağlamında oldukça büyük bir aşama kat edilmiş demektir.

Sağlık hizmet desteği temel lojistik yeteneklerin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu safha içerisinde acil sıhhi durum yönetimi, yaralı taşıma, tıbbi lojistik, hijyen hizmetleri, koruyucu sağlık ve denetimi ile harekât alanı sıhhiye bilgisi yer almaktadır. Hibrit savaş konseptinde konvansiyonel harbe nazaran insan sayısı oldukça az olacağından, mevcut nitelikli personelin sağlık durumu da o ölçüde önemli olmaktadır.

Hibrit savaş harekât alanında muharip unsurların işlerini kolaylaştıracak bir diğer önemli yetenek istihkâm hizmetleridir. Muharebe sahasının önceden etkili bir keşif ile analiz edilmiş olması, savaşan unsurların hareket kabiliyetini oldukça arttıracaktır. Bu kapsamda istihkâm unsurları tarafından intikalleri kolaylaştıracak yol ve köprülerin kurulması ile lojistik faaliyetler için kolaylık tesislerinin sağlanmış olması kritik bir temel kapasite olarak görölmektedir.

Lojistik temel yeteneklerden taktik seviyede en çok üzerinde durulması gerekenler elbette ki iaşe, giyinme ve barınma ile ilgili olanlardır. Gıda hizmetlerinin sağlıklı yürütölmediği, temiz içme suyuna ulaşılamayan, mevsime uygun melbusat ve teçhizat ile donatılmamış bir birliğin sürdürülebilir bir harekât icra etmesi beklenemez. Nitekim ihtiyaç duyulan malzemelerin, personelin ve bilginin doğru anda ve doğru yerde bulunmuyor olması, mevcut askeri kapasitenin sürdürülebilir bir harekâta müsaade etmeyeceği anlamını taşımaktadır.

Hibrit savaş içerisinde düşmanın siber saldırı gibi çok farklı yöntemler kullanma yeteneğine sahip olduğu bilinciyle lojistik planlamalar içerisinde önlem alabilecek karşı tedbirler yerleştirilmelidir. Örneğin, ikmal faaliyeti gerçekleştirmek için araçların yol güzergâhları önceden planlanmalı, olası olumsuz durumlara karşı alternatif rotalar oluşturulmalıdır. Düşmanın söz konusu tehditlerini önceden tahmin edebilmek ya da haber alabilmek lojistik planlayıcıların işini oldukça kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda, araç rotaları ile depoların ve kritik güvenlik tesislerinin konumları belirlenirken yapay zekâ ürünü olan gerçek zamanlı veri analitiği kullanılmalıdır. Araçların üzerinde ve depolarda izleme ve karar verme sistemleri bulunduğu takdirde insan hatalarını minimuma indirmek için oldukça etkili bir yöntem tercih edilmiş olur.

Dronlar, günümüz dünyasının, gelecekte yapabilecekleri düşünöldüğünde, en çok heyecan yaratan ve en çok korkutan teknoloji ürünleridir. Görüntü ve ses kaydı yapabilen sensörleri sayesinde sahip oldukları izleme ve araştırma kabiliyetleri, dronları harekât alanının vazgeçilmez bir unsuru olmaya aday kılmaktadır. Dronlar hiç şüphesiz ki alma ve bırakma amacıyla takılacak robotik kollar sayesinde çok kısa bir zaman içerisinde lojistik destek birimleri tarafından da muharebe sahasında etkin bir şekilde kullanılacaklardır. Bu bakımdan lojistik planlayıcıların mevcut ve geleceğin teknolojilerini yakından takip ederek envanterlerine ve bilgi dağarcıklarına dâhil etmeleri önem arz etmektedir.

#### **4.3.1. Hibrit Savaş Ortamında Muharebe Sahası İkmal Desteği**

Harekât alanında ihtiyaç duyulan malzemelerin, istenilen nitelikte, gerekli miktarda, doğru yer ve zamanda hazır bulundurulması maksadıyla; ihtiyaçların tespiti, tedariki, depolanması, depoda iken bakımı, dağıtımı ve son işlemi faaliyetlerine ikmal denir (KKK Talimnamesi, 2023). İkmalin ana hedefi; yiyecek, su, ilaç, giyim, teçhizat, silah, mühimmat, akaryakıt, yedek parça ve her çeşit araç ve gerecin, gerekli miktarlarda, istenilen yer ve zamanda hazır bulundurulmasıdır.

Muharip unsurların başarısı ikmal maddelerinin kesintisiz akışına bağlıdır. İkmal maddelerinin akışı ise etkili bir envanter kontrolü ile sağlanabilir. Envanter kontrolü, ihtiyacın tanımlanmasından itibaren başlar ve malzeme envantere girdikten sonra son işlem safhasına kadar devam eder. Envanter kontrolünün amacı; zamanında, yeterli, devamlı ve ekonomik ikmal yapmaktır.

İhtiyaçların planlanmasından son işlemin yapılmasına kadar, ikmal ekonomisinin sağlanması maksadıyla; ihtiyaçların doğru olarak tespiti, maliyet-etkinlik analizine ve ömür devrine göre tedariki, envanter kontrolü, güvenilir dağıtım sistemi, zamanında destek, uygun kullanım, ikmal maddelerinin kullanılması/ömrünü tamamlaması sonucu kayıtlardan düşülmesi önem arz eder. Önceden yapılan hesaplamalara ve değerlendirmelere dayalı, icra edilecek harekât şekline asgari bağımlı bir ikmal sistemi tesis edilir ve ihtiyaçlar; kısa, orta ve uzun vadede önceden analiz edilip planlanır.

İkmal sistemi, bakım sisteminin ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde, standart bir yapıya kavuşturulmalıdır. Muharebe sahasında ikmal maddelerinin doğrudan birliğe kadar götürülmesi esastır. Bu maksatla; lojistik komuta ve kontrol sistemleri ile muhabere ve bilgi sistemleri geliştirilmelidir.

Güncel envanter kontrol sistemlerinin tesisi ile aşırı ikmal maddesi tedariki, stoklanması ve sarfı önlenmelidir. Yurt içinden temini mümkün ve kolay olan tüketim malzemelerinin (muharebe için gerekli olan stoklar hariç), olabildiğince az depolanması esas alınır. Lojistik faaliyetlerin önemli bir safhası da depolamadır. Maliyet etkinliğinin sağlanması açısından depolama, hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin uygun koşullar altında saklanması işlemidir. Ekonomik bir ulaşım sistemi oluşturabilmek, düzenli

bir üretim sürecine sahip olabilmek, acil durumda ürün arayışına girmek yerine toptan tedarik avantajından faydalanmak, piyasa koşullarına uyum sağlamak, işletmeler ile müşteriler arasında iletişimi kolaylaştırmak, tüketiciye geniş bir pazar sunmak ve en uygun anda üretimi sağlamak, etkili bir depolama sisteminin kurulmasının birincil amacıdır (Lambert, vd., 2006, s. 70).

Malzeme ihtiyaçlarının hesaplamasında lojistik bilgi sistemlerinden yararlanılmalıdır. Ekonomik bir depolama sistemi oluşturabilmek için, malzeme ihtiyaçlarının doğru hesaplanması, hukuki mevzuat, tedarik yöntemi ve süresi, en az/en çok stok düzeyi, raf ömrü, kullanma oranları, depolama olanakları, öncelikler ve bütçe imkânları dikkate alınmalıdır. Etkin bir malzeme yönetimi oluşturabilmek amacıyla;

- Stokların hareketli hâle dönüştürülmesi ve ara kademelerin minimuma indirilmesine,
- Atıl kapasitelerin verimli olarak değerlendirilmesine,
- Depolardaki atıl malzemenin ekonomik olarak değerlendirilmesine,
- Depoların stok devir hızları takip edilerek ve atıl kaldığı belirlenen malzemenin geriye doğru takibi yapılarak gereksiz malzeme alımının önüne geçilmesine,
- İkmal ekonomisi gereği, stokların en uygun seviyede ve yerde tesis edilmesine,
- Yurt içinden tedariki mümkün olan ya da işletme etkinliğinin artmasına direkt olarak katkısı olmayan malzemelerin asgari seviyede stoklanmasına ya da hiç stoklanmamasına,
- Dengeli, entegre, elastiki ve emniyetli stoklamanın yapılmasına,
- Lojistik sektöründe öncü şirketlerin geniş dağıtım ve depolama imkânlarından azami derecede istifade edilmesine,
- İkmal maddelerinin stok seviyelerinde, ekonomik durum, tedarik süreleri (özellikle yurt dışı alım yolu ile alınanlar), kritik stok seviyeleri ve depolama imkânları

dikkate alınarak gereksiz stoklama yapılmamasına özen gösterilir (KKK Lojistik Konsepti).

Muharebe, iklim ve arazi koşullarına bağlı kalmaksızın personel ve hayvanlar tarafından her gün takriben aynı şekilde tüketilen yiyecek, yem, ambalajlanmış su, temizlik malzemeleri gibi ikmal maddelerinin takibi, fizik ve moral gücünün yüksek tutulması ve dolayısıyla barışta eğitim etkinliğinin, savaşta muharebeyi kazanma azim ve iradesinin devamlılığının sağlanması bakımından önem arz ettiği için lojistik yöneticilerin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Bu ikmal maddeleri, personelin en temel ihtiyaçları olan beslenme ve temizlik gereksinimlerinin karşılanmasında kullanılmaları ve bu gereksinimlerin ertelenemez nitelikte olmaları nedeniyle savaşın seyrini etkileyecek nitelikte hayati fonksiyona sahiptir. Bu nedenle sürekli bir ikmal akışına ihtiyaç duyulmaktadır. Bozulmaya yatkın yapılarından dolayı, gıda maddelerinin diğer ikmal maddelerine nazaran daha farklı yöntemlerle depolanmaları ve son tüketim tarihlerinden önce tüketilmeleri gerekmektedir (Özbay Doğu ve Akolaş, 2015, s. 236).

İkmal maddelerinin kullanım koşulları iklim ve arazi şartlarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Örneğin, barış döneminde personele verilen sıcak yemek desteğinin arazi koşullarında uzun süre sürdürülebilmesi mümkün olmayabilir. Bunun yerine kumanyalık hazır gıda maddeleri tercih edilerek dayanıklılık durumlarına göre tedbir alınmalıdır. Benzer şekilde barış durumunda personele dağıtılan ve kişisel temizlik maddeleri grubundaki sabun, şampuan, duş jeli, sıvı sabun, anti bakteriyel sıvı sabun, tıraş kremi, tıraş köpüğü yerine savaş durumunda özellikle arazi faaliyetlerinde kullanılmak üzere ıslak mendil ya da susuz temizlik maddesi (jel) gibi kullanımı kolay olan ürünlerin verilmesine özen gösterilmelidir. Envanterde bulunan hayvanların yem istihkakları belirlenirken, hayvanın yaşı ve çalışma durumu göz önünde bulundurularak hesaplamalar yapılmalıdır.

Sefer şartlarında üst ikmal makamlarından gelen ikmal maddesi akışının durması hâlinde ve ikmal akışı yeniden tesis edilene kadar personelin sıcak yemekle beslenmesine devam edilebilmesi maksadıyla kıta yükü erzak bulundurulmalıdır. Kıta yükü erzak, birlik depolarında diğer erzakla birlikte depolanmalı, ayrılmamalı ve ayrı depolanmamalıdır. Kıta yükü demirbaş erzak olarak ise birliğin sefer kadrosuna göre ve savaş veya olağanüstü durumlarda kullanılmak üzere en az yedi günlük kumanyalık dayanıklı hazır gıda maddesi bulundurulmalıdır.

Sefer koşullarında gıda maddelerinin muhafazası önemlidir. Gıda maddeleri, bozulmaya, civarında yer alan ve koku yayan maddelerden koku çekmeye yatkındır. Gıda maddeleri, “İlk giren, ilk çıkar” prensibi ile depolanmalı ve son tüketim tarihinden önce mutlaka tüketilmelidir. Gıda maddeleri türlerine göre kuru depolama ya da soğuk depolama yapılır. Bu maksatla harekâtı destekleyecek lojistik üs bölgelerinde depolama için uygun konteynırlar planlanmalıdır. Özellikle soğuk zincirin kırılmaması maksadıyla yeterli miktarda soğuk hava deposu bulundurulmasına dikkat edilmelidir. Gıda maddeleri, depolanırken civarlarında koku yayan maddeler (Balık, baharat, deri, tütün, petrol türevleri, deterjan, sabun vb.) olmamalıdır. Baharatlar ve çay gibi kendiliğinden kokusu olup bu kokularını diğerlerine sirayet ettirebilecek gıda maddeleri de ayrı depolanmalıdır.

Birliklerin sefer görev yerine ve harekât alanlarına intikallerini müteakip, sıcak çatışma hâlinin başlamasına kadar geçecek olan sürede, gerek moral gerek sağlıklı beslenme bakımından personelin mümkün olduğunca sıcak yemekle iâşe edilmesi sağlanmalıdır. Sıcak yemekle iâşenin, arazi şartlarında ve seyyar ünitelerle yapılacak olmasının getirdiği kısıtlamaları ve zorlukları önleyici tedbirler alınmalıdır. Barış döneminde bir erin ambalajlanmış içme suyu ihtiyacı günlük ortalama üç litredir. Ancak sefer koşullarında ihtiyacın artacağı hesap edilerek hizmetin devamlılığı boyunca günlük tüketim miktarı arttırılabilir.

Savaş durumunda tutulacak kayıtların barış dönemindeki gibi kapsamlı olmasına özen gösterilir. Buradaki amaç hesap verilebilirliğin arttırılması değil kontrolün elde bulundurulmasıdır. Doğru kayıtlar tutulmadığı takdirde savaşın ilerleyen dönemlerinde yeterli ikmal desteğinin sağlanması mümkün olmayacaktır.

Dağıtımda bürokratik işlemlerin azaltılması, mümkün olduğu kadar her türlü ikmal maddesinde birliğe kadar götürme usulünün kullanılması ve dağıtımı için en uygun ulaştırma vasıtasının seçilmesi esastır (Tanrıverdi, 2018, s. 65). Birliklerin farklı malzemelerinin birleştirilerek sevk edilmesi için, konteynır kullanılması, ulaştırma imkânlarının yetersiz olduğu durumlar için ikmal maddelerinin belirli bölgelerde önceden stoklanması, dağıtım konseptinin esasları olarak uygulanmalıdır. Dağıtım sisteminde sürat sağlamak maksadıyla, her zaman standart usullere bağlı kalınmamalı, görevin ve bölgenin özelliğine göre her harekât görevi için ayrı dağıtım konseptinin kullanılması planlanmalıdır. İkmal maddelerinin

dağıtımında birlik sayısı, birlikteki personel, silah, araç sayısı, harekât önceliği ve bölgesel şartlar gibi planlama faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır (KKK Lojistik Konsepti).

İkmal maddelerinin stok seviyeleri tespitinde de gereksiz stoklama yapmaktan kaçınılmalıdır. Bu maksatla, günümüz koşulları ile savunma sanayi imkân ve kabiliyetleri de dikkate alınarak ikmal ve stok seviyeleri hesaplanmalıdır. Böylelikle sefer stoklarının tespit ve temininde aşırı stoklanmaya mani olunarak tasarruf sağlanmış olacaktır.

Kıta akaryakıt yükü, birliklerin envanterinde mevcut araç, silah ve gereçlerin miktarlarına göre hesap edilmelidir. Seferde gelecek araç, silah ve gereç için kıta akaryakıt yükü ayrıca hesaplanmalı ve birliklerce bilinmelidir. Bu maksatla barış zamanında birliklerce akaryakıt depolanmamalı, seferde gelecek araçlar için kıta akaryakıt yükü seferberlik hazırlık safhasında talep edilmelidir. Seferde kadro ihtiyacı olan; ancak, planlanamayan araçların kıta yükü akaryakıt hesaplamasında kadroda yer alan araç depo kapasitesi esas alınmalıdır. Kıta akaryakıt yükü ve kıta yükü madenî yağların hesaplaması barış dönemindeki esaslara göre yapılmalı ve birliklerin üzerinde kıta yükü madenî yağ stoklanmamalıdır. Kıta yükü akaryakıt hesaplamasında olduğu gibi araçların yağlama sisteminde bulunan madenî yağlar da kıta yükü olarak kabul edilmelidir. Kıta akaryakıt yükü, motorlu araçların depolarında ve birlik üzerinde taşınmalı, kıta akaryakıt yükünün araç, silah ve gereçlerin depolarında taşınan miktarından geriye kalan kısmı tankerlerde ve yer altı akaryakıt tankları ile geliştirilmiş yeni nesil depolarda muhafaza edilmelidir.

Savaşta akaryakıt ikmali için barış döneminde olduğu gibi istek belgesi kullanılmaz. Onun yerine boş akaryakıt kapları/akaryakıt tankerleri istek belgesi yerine geçecektir. Akaryakıt ikmali, boş kapların doldurulması ya da boşunun verilip dolusunun alınması esasına dayanır. İkmal günlük olarak yapılmalı, istek belgesi kullanılmamakla birlikte tesellüm edilen, depolanan ve dağıtılan akaryakıt ürünlerinin günlük olarak kayıtlarının tutulmasına özen gösterilmelidir (Boyras ve Erol, 2004, s. 56).

Akaryakıt ikmali, araçtan araca aktarma usulüyle, gerekirse tanker değiştirmek suretiyle gerçekleştirilmelidir. Ordu, kolordu bağlı birlikleri ile kolordu ihtiyat birlikleri görevin gerektirdiği duruma uygun olarak “Karışık Dağıtım Usulü” ile ikmal edilmelidir.

Muharebe sahasında tugay seviyesindeki birlikler ise; birliklere ve Lojistik Yönetim Merkezlerine taşıyıcı firma tankerleriyle götürülmesi ile (Birliğe Kadar Götürme Usulü) ikmal edilmelidir. Akaryakıtın taşıyıcı firma marifeti ile birliğe kadar taşınması mümkün olmadığı takdirde; Akaryakıt İkmal Noktasına/Noktalarına kadar getirilmeli, daha ileri ikmal, Birlik Lojistik Yönetim Merkezlerine getirilen akaryakıt birlik tankerleriyle tabur ve bölüklere taşınmalıdır. Acil durumlarda, akaryakıt ikmal setleri marifetiyle, boru hatlarında bulunan acil alım noktalarından ihtiyaç duyulan akaryakıtın alınması suretiyle ikmal faaliyeti aksamadan sürdürülmelidir. İkmalde zafiyet yaratmayacak şekilde, akaryakıt ve madenî yağlar için asgari seviyede stok yapılmalı ve bölgeye inen helikopter ve uçakların ikmali için asgari seviyede yakıt stoku bulundurulmalıdır (Boyras, 2014, s. 113).

Mühimmat ikmalinin gayesi; birliklerin ihtiyacı olan mühimmatı, barışta ve seferde istenilen yer ve zamanda, harekât ihtiyaçlarını azami destekleyecek şekilde hizmete elverişli olarak bulunduraktır. Muharebe öncesinde her birliğe, envanterinde mevcut silah/personel/birlik için hesaplanmış sefer stoklarından kıta yükü mühimmat planlanmalı ve tertip edilmelidir. Kıta yükü mühimmatın dışındaki sefer stokunun tamamı harp yedek stoku olarak mühimmat birliklerinde bulundurulmalıdır. Birlikler, emredilen kıta yükü mühimmatı, her zaman hizmete elverişli ve tam olarak bulundurmaktan sorumludur. Birlikler, muharebeye kıta yükü mühimmat ile başlamalı, söz konusu kıta yükü mühimmatını gerginlik döneminde bağlı buldukları mühimmat birliklerinden teslim almalıdır. Kıta yükü mühimmatın taşınması için öncelikle birliklerin (tugay/alay) araçlarının kullanılması esas alınmalıdır. Ancak, birlik araçlarının yetersiz kalması hâlinde bir üst komutanlıktan taşıma isteğinde bulunularak taşımaya ilişkin araç tahsis edilmesi sağlanabilir. 24 saat içinde sarf ettikleri miktarı kendilerine emredilen ikmal nispetinde ve sürede tamamlanmak üzere istek yapılmalıdır (Güldağı, 2019, s. 659).

Birliklerin harekât alanında ihtiyaç duyacağı sağlık hizmetleri desteği seferberlik ve savaş hallerinde Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülür. Ancak operasyon icra eden birimlerin bünyesinde bulunan sağlık personeli marifetiyle ihtiyaç duyulan ikmal maddeleri bir üst komutanlığa bildirilerek tedarikinin yapılması planlanmalıdır.

Hibrit savaş, bölge halkı ile iç içe yürütülen bir konsepttir. Eğer bir bölgenin kaynakları yeterli değilse askerî kaynaklar o bölge halkına bazı ikmal maddeleri sağlayabilir. Askerî ikmal maddelerinin sivil halka verilmesi, askerî harekâtı tehlikeye sokacak derecede

olmamalıdır. Ayrıca, devlet kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları sivil halkın tüketimi için askerî kanallar vasıtasıyla ikmal maddeleri sağlayabilir. Sivil işler idaresi desteğindeki ikmal, sivil halka yardım ve ekonomik yardım ile ilgili ikmal maddelerini içerir. Sivil halka yardım ile ilgili ikmal maddeleri; yiyecek, giyecek, barınak, ilaç gibi maddeler ile hastalıkların kontrolü ve halkın felaketlerden kurtarılması için sağlanan diğer maddeleri kapsar. Ekonomik yardımla ilgili ikmal maddeleri ise kömür, akaryakıt, ana malzeme, ham madde, demiryolu teçhizat ve malzemesi ile suni gübre gibi maddeleri içerir (NATO, 2008).

#### **4.3.2. Hibrit Savaş Ortamında Muharebe Sahası Bakım Desteği**

Harekât alanında bakım hizmetinin sağlanması, muharebe hizmet desteğinin ana fonksiyonlarından birisidir. Bakım, ordu malını hizmete elverişli durumda tutmak ya da arızalı ordu malını hizmete elverişli hâle getirmek için yapılan faaliyetlerin tamamıdır (KKK Talimnamesi, 2016). Ordu malını, hizmete elverişli durumda tutmak için belirli dönemlerde yapılan faaliyetlere koruyucu bakım, arızalı ordu malını hizmete elverişli hâle getirmek için yapılan faaliyetlere de onarım denir.

Bakım faaliyetlerinde, mükemmel seviyeye ulaşmak için muharebe hazırlıkları süreci beklenmez. Her an muharebeye girmeye daima hazır birlikler bakım sisteminin temel amacıdır. Eğitim seviye ve kalitesi ile sayısal eşitliği aynı olan karşıt iki kuvvetten, etkin bakım sistemi ile desteklenen taraf belirgin bir üstünlüğe sahip olur. Çalışır vaziyetteki ve daha uzun ömürlü araç, silah, sistem, malzeme ve teçhizat ile muharebeye girmek önemli bir avantajdır. Bakımdaki en önemli husus, hasarlı ve kullanılamaz durumdaki teçhizatı mümkün olan en kısa sürede muharebe sahasına geri gönderebilmektir. Bakım sisteminin ve bu sistem içindeki tüm komutan, karargâh subayı ve bakım sorumluluğu bulunan personelin amacı muharebe sahasında faal olmayan bir sistemin ivedilikle aktif hale getirilmesini sağlamaktır.

Bakım desteği sağlayan birlikler, desteklenen birlikler ile beraber tertiplenir, bu birlikler ile beraber ilerler veya yer değiştirirler. Bakım destek birlikleri ordu mallarının hızlı bir şekilde onarımı ve muharebeye geri dönüşünü ya da hemen kurtarılarak gerekli yeteneklere sahip en yakındaki bakım noktasına tahliyesini sağlarlar. Barış şartlarında atölye çalışma koşulları, bakım hizmetlerine kolaylık, basitlik ve sürat kazandırır. Ancak muharebe

koşullarında bakım desteğinin icrası emniyet tedbirleri dikkate alınarak “ileride onar” prensibine göre yürütülmelidir (KKK Lojistik Konsepti). Bakımın en ileride yapılması, kullanıcı birliğe en yakın yerde, en kısa zamanda, en çok sayıda muharebe sisteminin tekrar hizmete elverişli hale dönmesine fayda sağlar.

Muharebe sahasında bakımın planlama ve icrasında, mobil ve esnek bir yapı esas alınmalıdır. Bakım ile ilgili problemlerin çözümünde atölye imkânlarından istifade etme zorunluluğu yoksa araç, silah, sistem, malzeme ve teçhizatın probleminin çözülmesi birliğinin bulunduğu yerde yapılması hedeflenir. Bakım hizmetlerinde ulaşılmak istenen hedef; zamanında ve eksiksiz yapılan koruyucu bakım ve muayenelerle, ordu malında henüz başlayan arızaları önceden tespit etmek, sebeplerini araştırmak ve oluşabilecek büyük arızaları önlemek, araç, silah, sistem, malzeme ve teçhizatı daima muharebeye hazır durumda bulundurmak, ordu malının kullanım ömrünü uzatarak tasarruf sağlamaktır (KKK Talimname, 1997).

Muharebe sahasında ortaya çıkan arızaların tespiti kullanıcı personel tarafından yapılmalıdır. Doğal olarak kullanıcı bakım hizmeti de öncelikle her bir araç, silah, sistem, malzeme ve teçhizatı kullanan personel yapmalıdır. Muharebe sahasında icra edilecek kullanıcı bakımı, her türlü araç, silah, sistem, malzeme ve teçhizat için hayati öneme haizdir. Muharebe şartlarında uzun süre bakım yapmak için zaman bulmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle her fırsatta alt seviyede icra edilecek iyi kullanıcı bakımı, silahın, aracın ve gerecin ömrünü uzatır ve etkin olarak kullanılmasını sağlar. Kullanıcı seviyesi bakım için zaman ayrılmadığı takdirde bakım eksikliğinden kaynaklanan üzücü olaylar yaşanabilir.

Kullanıcı personel tarafından giderilmesi mümkün olmayan arızalara bir muharebe sahasının geri bölgesinde bekleyen muharebe destek unsurları tarafından müdahale edilmelidir. Muharebe bakım destek birlikleri, süratle gelişen durumlarda destekledikleri birliklerinin bir parçası halinde hareket etmelidir. Yavaş gelişen durumlarda ise örtü ve gizlemeden yararlanarak sıçramalarla muharebe eden unsurları takip etmeli, geri harekâta da destekledikleri birlikle birlikte geriye hareket etmelidirler. Muharebe bakım destek birliklerinin, arıza tespiti yapmak, arızayı bölüğün desteğine gelecek mobil onarım timine bildirmek ve araç, silah, sistem, malzeme ve teçhizatı ihtiyaç duyulan yere sevk etmek gibi görevleri mevcuttur (KKK Talimnamesi, 2016). Acil hallerde, araçtan araca parça değiştirme (kontrollü değişim) suretiyle onarım yaparak mobil onarım timinin faaliyetlerine

yardımcı olmalı ve küçük onarımlar yapmalıdırlar. Ayrıca kullanıcı birliklerin asli (ilk) sorumluluğu olan araç kurtarma faaliyetlerini de icra etmelidirler.

İkmal maddelerine daha hızlı ulaşımı temin etmek için bakım, ikmal ve ulaştırma birimleri arasında yakın ve sürekli bir etkileşim tesis edilmelidir. Bakım hizmetlerinin yerine getirilmesine yönelik stok seviyelerinin tespitinde birliklerin planlama esnasında sahip olduğu ana malzemelerin yanında, emre/desteğine verilecek ve verilmesi muhtemel ana malzeme çeşitleri de dikkate alınmalıdır. Muharebe sahasında, hizmet dışı kalmış araç, silah, sistem, malzeme ve teçhizat önceden belirlenmiş bölgeye veya onarımın en iyi icra edilebileceği bakım yerine tahliye edilmelidir. Harekâtın başarısı için, bakım kaynaklarının doğru yönetilmesi önemlidir. Bu kapsamda, bakım teşkilleri, vazifeye uygun sayı ve yetenekte bakım personeli ile teşkilatlandırılmalı, desteklenen birliğin hızına uygun hareket yeteneğine ve korumaya, icra edilecek bakım faaliyetleri ile uyumlu olan set-alet-avadanlık, test ve ölçü aletlerine, etkin haberleşme için yeterli muhabere vasıtalarına, yeter seviyede ikmal maddelerine (düzen, komple parça, yedek parça) sahip olmalıdır (KKK Lojistik Konsepti).

Kötü hava şartları ve arazi koşullarının, ordu malı, kullanıcı personel ve bakım personeli üzerinde olumsuz etkisi olur. Düşman durumu, istenen yer ve zamanda ikmal, bakım ve onarım hizmetlerinin yürütülmesine olumsuz etki edebilir. Harekâtın hızı ve derinliği, birliğin direkt desteğine verilen unsurlar ile dost birlikler arasındaki mesafelerin açılmasına ve bu durumun sonucu olarak ikmal, bakım, ulaştırma desteğinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Bu ve benzeri durumlarla karşılaşıldığında ivedilikle tedbir alabilmek için barış durumunda gerekli tatbikat ve eğitimlerin yapılmış olması gerekir. Zırhlı birliklerin harekâtını destekleyen bakım unsurlarının kurtarıcı ve mobil onarım araçları, harekâtın hızına ve arazi yapısına uyum sağlayacak şekilde zırhlı ve paletli, komando birliklerini destekleyen bakım unsurlarının kurtarıcı ve mobil onarım araçları taktik tekerlekli veya ihtiyaç halinde mayına karşı koruma yeteneğine sahip olmalıdır. Barış şartlarındaki istek miktarları dikkate alınarak hazırlanan birlik bakım yükleri muharebenin ilk gününden itibaren sürekli güncellenmeli ve etkin bir ikmal yapısı tesis edilmelidir. Muharebe şartlarında tüm ordu mallarının kullanım oranının tam kapasiteye çıkacağından, parça değişim oranlarının ve yedek parça ihtiyacının da büyük bir hızla artacağı unutulmamalıdır. Hibrit savaş gibi belirsizliğin hakim olduğu bir konsept, gece veya gündüz herhangi bir zaman dilimine, belirli mesafelere veya hatlara bağlı kalmadan her türlü hava

ve arazi koşullarında icra edilmektedir (ABD Talimnamesi, 2010). Bakım desteğinin tüm koşullarda icra edilmesine yönelik eğitim planlamaları yapılmalı, uygulanmalı ve tatbikat safhalarında test edilmelidir.

Telli muhabere sistemleri, muharebe sahasında komuta ve kontrolün tesisinde yaygın olarak kullanılan muhabere vasıtalarıdır. Bu sistemler; santraller, telefonlar, sahra tipi ve diğer çok iletkenli kablolar ile bunlara ait teçhizatlardır. Komuta yerleri ve karargâhlar arasında ses ve veri haberleşmesi sağlanması, birlik telefon santralleri arasında ana devre tesisi, telefon devrelerinin çok kanallı sistemlerden abonelere ve telefon santrallerine irtibatlanması gibi amaçlarla kullanılırlar. Birliklerin esas, geri ve taktik komuta yerleri arasında iletişim ortamı olarak telli sistemlerin tesisi uygun değildir. Telli irtibatlar temel harekât türlerinden taarruz icra ediliyorsa sınırlı oranda tesis edilir. Ancak yeterli zaman ve teçhizat varsa ve temel harekât türlerinden savunma icra ediliyorsa, telli sistemler alternatif muhabere vasıtası olarak tesis edilebilir. Harekât alanında lojistik faaliyetler telli ve çok kanal muhabere sistemleri kullanmak suretiyle otomasyon sistemi üzerinden yürütülür. Bu sistemlerde kesilme olması durumunda lojistik faaliyetlerin manüel olarak yürütülmesi esastır.

Muharebe ortamının şiddetli ve süratli değişken olması, bakım destek faaliyetlerinde görevli bakım personelinin de risk oranını çok artırır. Bu durum, özellikle bakım ihtiyacı bildirilen ve muharebe için hayati öneme haiz harp malzemelerinin bulunduğu yerde yapılacak bakım destek faaliyetlerinin icrasında görülür. Bakım faaliyetlerinin icrası sırasında, bakım personelinin kendi bekasını sağlayamayacak olması nedeniyle, bakım desteği talep eden birlik komutanlığınca yakın emniyetlerinin sağlanması veya malzemenin yakın emniyet sağlayabilecek yere taşınması gereklidir. Bu husus, harp malzemesine yerinde bakım yapacak olan bakım teşkil komutanınca yapılacak durum değerlendirmesini müteakip desteklenen birlik komutanlığından talep edilmelidir.

Bakım birlikleri gerek intikal, toplanma bölgesi ve sefer görev yerinin işgali safhalarında gerekse herhangi bir harekât nevinin bakım desteğini sağlarken, genel olarak yalnız görev yapmak durumundadırlar. Bu nedenle destek sağladıkları birlikler ile beka tedbirlerini sürekli koordine ederler. Tüm bakım birlikleri buldukları bölgede verilen alarm ikazının başladığı andan harekâtın sonuçlandığı ana kadar beka sistemini etkin olarak tesis etmelidir.

Bakım yeteneğinin etkin olarak icrası, ikmal malzemelerinin istenen yer ve zamanda eksiksiz hazır bulundurulmasına bağlıdır. Tek bir kalem parçanın yokluğu komple bir silah sisteminin muharebe dışında kalmasına neden olur. Birlik bakım yükleri ile muharebeye giren bakım unsurlarının, komple malzeme ve yedek parça ihtiyaçları harekâtın ilk gününden itibaren hızla artar. Otomasyon programlarının muharebe ortamında yetersiz kalması veya devre dışı kalması ihtiyaçların karşılanmasını daha da güçleştirir. Muharebe sahasına hızlı ve esnek ikmal sistemleri tesis edilmelidir. Muharebe sahasında ulaştırma birlikleri, ikmal malzemelerinin istenen yer ve zamanda hazır bulundurulması ve onarılamayacak durumda bulunan ordu mallarının muharebe sahasından alınarak üst bakım tesislerine tahliyesinde kilit rol oynarlar ve bakım sistemine önemli derecede katkı sağlarlar. Düşman durumu, hava koşulları, harekât nevinin özellikleri, ihtiyacın ivediliği, arızalı ordu malının önemi vb. hususlar dikkate alındığında ikmal ve tahliye işlemleri, uçak, helikopter gibi hava araçları kullanılarak veya havadan atma vasıtaları ile icra edilmelidir. Muharebe hizmet desteği unsurları bir zincirin halkaları gibi birbiri ile sürekli etkileşim içerisindedir. Herhangi birinin zayıflığı veya eksikliği tümünü başarısızlığa sürükler. Harekâtın başarısı etkin olarak tesis edilmiş lojistik hizmetler ile mümkündür.

#### **4.4. Hibrit Savaş Ortamında Teknolojinin Muharebe Sahası Lojistiğine Etkileri**

Dünya tarihinde teknolojik gelişmelere baktığımızda öncelikle askeri amaçlı ortaya çıktıkları görülmektedir. Orduların da birbirleri ile rekabet halinde buldukları düşünüldüğünde, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri ve ayak uydurmaları gerekmektedir. Günümüz harekât ortamında, yapay zekânın etkisi altındaki akıllı silah sistemleri, insansız hava, kara ve deniz araçları, insana duyulan ihtiyaca nazaran çok daha kritik noktadadır. Ülkelerin savunma harcamalarına ayırdıkları paylar her geçen gün artarken, kaynakların ekonomik ve verimli kullanılması zorunluluğu da ön plana çıkmaktadır.

Yüksek teknoloji ürünü cihazların envantere yer almaları elbette tek başına yeterli olmayacaktır. Söz konusu teknolojileri rekabet avantajına sokacak olan husus, her an göreve hazır olacak şekilde işletilebilmesi ve devamlılığının sağlanmasıdır. Burada karşımıza doğru verilerle hareket etme zorunluluğu çıkmaktadır. Yapay zekânın giderek korkutucu bir hal almaya başladığı günümüz koşullarında, teknolojidenden korunmaya çalışmak yerine, ondan maksimum fayda elde etmeye çalışmak öncelikli amaç olmalıdır. Süratli ve doğru karar

almanın elzem olduğu muharebe sahasında verilerin işlenmesi, değerlendirilmesi ve planlara aktarılması için modern lojistik karar destek sistemleri kurulmalı ve işletilmelidir. Böylelikle lojistik yöneticiler için önceden hazırlanmış planların yapay zekâ yardımıyla gelişen duruma kolay adaptasyonu mümkün olacaktır.

Dünyada örneklerine baktığımızda orduların teşkilat yapılarının, ufak düzenlemeleri istisna tutarsak, geleneksel tehditlerle mücadele edecek şekilde dizayn edildikleri görülmektedir. Ancak hibrit savaşın muharebe sahasının dışına taşan boyutları, asimetrik tehditlerin karmaşık harekât modelleri sergilemesi gibi durumlar, lojistik teşkilatlanmaların da esnek yapılarda olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Lojistik teşkiller hiç şüphesiz ki muharip unsurların oldukça yakınında ve devamlı irtibat halinde teşkil edilmelidir. Böylelikle muharip birliklerin anlık olarak ihtiyaçları değerlendirmeye alınarak giderilmesi için gerekli tedbirler alınabilecektir.

Dijital dönüşüm, son yıllarda adı gündemden düşmeyen, gerek kamu gerekse özel sektör tarafından oldukça sık kullanılan bir ifadedir. Bu ifadenin ortaya konulma amacı insanı merkezine koyan tüm sistemlerin, yerini teknoloji ve bilgisayar sistemlerinin yenilikçi dünyasına teslim ederek çok daha verimli bir çalışma ortamı sağlamaktır. İnsan zihninin yaratıcılığının çok daha ötesinde sonuçlara ulaşmayı sağlayan dijitalleşme sayesinde, hareket alanının muharebe modelleme simülasyonu çok daha net ve anlaşılır biçimde ortaya konularak, ihtiyaçların belirlenmesi, tedarik planlarının oluşturulması, envanter kontrolü, gibi lojistik fonksiyonlar sıfıra yakın bir hata oranı ile uygulanabilecektir.

Tedarik, lojistik sistemin üzerinde en çok durulması gereken fonksiyon sahalarından bir tanesidir. Mühimmat gibi kritik öneme sahip ikmal maddelerinin milli üreticilerden tedarik edilmesi, savaş gibi olağanüstü durumlarda hayati bir zorunluluktur. Savunma sanayinde gelişmiş bir ülke haline gelmek ve siyasi kaygılardan uzak, ortak bir ülkü birliği içerisinde hareket etmek savaş ve benzeri durumlar için tek kurtuluş yoludur. Bu kapsamda yurt içerisinde üretilen her türlü savunma sanayi ihtiyacını finanse edebilmek ve destekleyebilmek adına savunma bütçesinden uygun kaynakları yaratmak, kesintisiz lojistik destek sağlanması için gereklidir.

Orduların bünyesinde yer alan fabrikalar ve üretim tesisleri tüm dünyada gerekliliği tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu fabrikaların piyasadan tedarike

oranla işletme maliyetlerinin yüksek oluşu asıl problem olarak görülmektedir. Ancak savaş döneminde sivil sektörün işlerliği sorgulanması gereken bir durum olduğundan, zaruri durumlarda iş görecektir fabrikaların mevcudiyeti hayat kurtarıcı olabilir. Bu tereddütlerle mücadele etmek bağlamında fabrikalar akıllı sistemlerle donatılmalı, eski tip imalat yapan işletmeler olmaktan çıkarılmalıdır. Bunun yerine yeni nesil fabrikalara dönüştürülerek, piyasa koşulları ile dahi mücadele edebilen hatta gerektiğinde piyasayı destekleyebilecek kapasiteye sahip üretim tesisleri olarak işletilmek zorundadırlar.

Muharebe sahasında personel, araç ve malzemenin bir yerden başka bir yere taşınması günlük faaliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturur. Bahsedilen nakil ve intikal faaliyetleri ne kadar pratik ve konforlu icra edilirse, hedefe ulaşabilmek noktasında sarf edilecek efor bir o kadar azalacaktır. Ordular ulaştırma planlarını hazırlarken sivil sektörün yeteneklerinden de faydalanmak zorundadır. Bunun yanı sıra NATO gibi askeri organizasyonların ulaştırma imkânları da değerlendirilerek her türlü yetenekten fayda sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu kapsamda yüksek hızlı trenler, yolcu ve araç taşıyan hava ve deniz araçları akıllı sistemler ile entegre haline getirilmelidir.

Endüstri 4.0 ve Lojistik 4.0 gibi hayatımıza yeni giriş yapan teknolojilerin askeri lojistiğe de yenilik ve kabiliyetler kazandırdığı muhakkaktır. Geleceğin savaş alanının zihinlerde yarattığı algı, nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri, robotik silah, mühimmat ve donanımlar, RFID teknolojisi gibi aygıtlar arası iletişimi de ihtiva eden bir takım gelişmeleri içermektedir. Savaş alanına etki edebilecek diğer gelişmelere baktığımızda ise, biyo-teknoloji, genetik mühendisliği, nano-teknoloji gibi disiplinlerin karşımıza çıktığı görülmektedir. Lojistik planlayıcıların teknoloji ile girmiş oldukları yakın ilişkiler orduların muharip unsurlarını savaş alanında oldukça rahatlatacaktır. Bu bağlamda lojistik planlayıcıların eğitim safhalarına yeni teknolojilerin kullanımına yönelik programların dâhil edilmesi, hibrit savaş ortamında mücadele edecek birimlere büyük avantajlar sağlayacaktır.

#### **4.5. NATO'nun Sürekli Tedarik Ömür Boyu Destek Lojistik Sisteminin Hibrit Savaş Konseptine Yansımaları (Continuous Acquisition Life Cycle Support/CALS)**

Hibrit savaş konsepti ilk ortaya konulduğu andan itibaren kendisini sürekli olarak güncelleyen ve geliştiren bir konsept olarak karşımıza çıkmaktadır. Sivil dünyanın askeri harekât ortamında görülmeye ve onu şekillendirmeye başlaması yeni bir olgudur. Bu

bağlamda askeri idareciler, muharebe sahalarının modellemelerini yaparken, sivil unsurların etkilerini de hesaba katmak durumundadır. Lojistik bağlamda günümüzde muharebe sahasını şekillendiren uygulamalardan bir tanesi “*Sürekli Tedarik Ömür Boyu Destek*” (*Continuous Acquisition Life Cycle Support/CALS*) stratejisidir. Stratejinin ortaya çıkış noktası eski sistemin yerine yenisinin uygulamaya konulmasıdır. Öncelikli amacı, bakım ve işletmeye ait bilgilerin tek bir noktada toplanması ise de sonrasında bütünleşik lojistik sistemlerin muharebe sahasındaki harekât unsurlarına eksiksiz ve hızlı desteği olarak revize edilmiştir (Eski ve Özaslan, 2022, s. 968).

CALS stratejisinin ilk olarak 1984 yılında ABD Savunma Bakanlığı tarafından ortaya konulduğu bilinmektedir. ABD ordusunun sahip olduğu silah sistemlerine ait verilerin bilgisayar ortamına aktarılarak teknik bilgiye kolayca erişimin sağlanması ve böylelikle zamandan ve maliyetlerden önemli ölçüde tasarruf sağlanacağı değerlendirilerek geliştirilmiştir. 1993 yılından itibaren NATO’nun ilgisini çeken CALS konsepti için NATO bünyesinde NATO CALS Ofisi (NCO) kurulmuştur. (NATO, 2012)

Bugün lojistik bağlamda CALS sistemini tanımlayacak olursak; tedarik süreçlerinin kısaltılmasını ve maliyetlerin azaltılmasını hedefleyen, kaliteli ürün kullanımını uluslar arası standartlara kavuşturmayı amaçlayan ve sahip olunan ya da gelecekte olması projelendirilen ürünlere ilişkin bilgisayar ortamında veri havuzu oluşturup, tüm paydaşlarla ortak kullanımını amaçlayan bir konsept olarak ifade etmek mümkündür. CALS stratejisi NATO bünyesinde oldukça geniş bir uygulama alanına sahiptir. Başta entegre lojistik destek sistemi olmak üzere, malzeme koordinasyon sistemi, plan, program ve bütçeleme sistemi, bilgisayar destekli sözleşme yönetim sistemi, veri havuzlarının elektronik ortama aktarılması gibi pek çok fonksiyon sahası NATO CALS Ofis’in uğraş alanlarını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, NATO kodlandırma sisteminin modernizasyonu, sivil piyasa ile entegre bakım yönetim sistemi ve teknik servis hizmetleri, elektronik veri değişimi diğer uygulama alanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

NATO’nun CALS sistemini çalıştırırken ulaşmak istediği hedeflere baktığımızda, oldukça geniş bir yelpazeye dağıldığı görülmektedir. İhtiyaçların belirlenirken geleneksel yöntemlerin kullanılması yerine bilimsel yöntemlere dayalı metotların tercih edilmesi beklenmektedir. Hazırlanacak teknik dokümanların ömür devri dikkate alınmak suretiyle malzemeyi son aşamaya kadar takip edebilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Tedariklere ilişkin tüm bilgi ve dokümanlar internet üzerinden tüm paydaşların ulaşabileceği şekilde sisteme yüklenmelidir. Karar alma süreçlerinde raporlamanın doğru ve etkin kullanımı kaynak tasarrufu yaratacaktır. Ömür devri maliyetlerini asgari seviyeye indirebilmek noktasında tedarik öncesinde proje maliyetleri titizlikle çalışılmalıdır. En kaliteli ürünü en uygun fiyata tedarik edebilmek maksadıyla rekabet ortamının oluşturulması önem arz etmektedir. İhtiyaç sahibi birimler ile üreticilerin aynı amaca yönelik hareket ediyor olmaları sistemin sürekliliği bağlamında kritiktir. Bu doğrultuda üretim süreçleri devam ederken ihtiyaç sahiplerinin üretim faaliyetlerinin denetimine dâhil olmaları, neticede ulaşılacak hatalı ürünün önceden tespitini ve düzeltilmesini, böylelikle ciddi bir zaman ve kaynak tasarrufunu sağlayabilmektedir. NATO ülkelerinin ortak düşmana karşı standart malzeme ve donanımlar kullanması müşterek icra edilecek operasyonlarda en çok üzerinde durulması gereken hususlardandır. Malzeme yönetimi noktasında sahip olunacak veri havuzu sayesinde silah, araç ve gereçlerin mevcut durumları sağlıklı şekilde takip edilebilecek, böylelikle ikmal ve bakım sistemleri çok daha kolaylıkla işler hale gelecektir. Gereksiz stok oluşumunun önüne geçmek ve lüzumsuz tedarikleri önlemek için bilgisayar veri havuzlarından faydalanmak suretiyle her ülke kendi içerisinde mal mübadelelerini planlamalı ve işletmelidir. İkmal ve bakım sistemini işleten personelin ihtiyaç duyacağı bilgilerin tek bir veri havuzunda toplanıyor olması, iş gücü kaybını minimuma indirecektir. Yapay zekâ destekli bilgisayar programları marifetiyle personelin yapacağı bireysel hatalar en aza indirilecektir (Karadeniz, 2008, s. 82).

Hibrit savaşın harekât ortamında lojistik sistemler esnek planlama gerektiren dinamik yapılanmalardır. Geleneksel harbin aksine çok daha uzun soluklu olan hibrit savaşta, lojistik kontrolün bilgisayar destekli programlardan faydalanılmadan yürütülmesi ve bilgi teknolojilerinin sürece dâhil edilmemesi düşünülemez. Sivil lojistik ile askeri lojistiğin iç içe geçtiği 21. yüzyılın harekât ortamında CALS konseptinin kullanılması suretiyle yekpare bir lojistik veri havuzuna sahip olunması ve bu kapsamda yapay zekâdan faydalanılması bir tercih değil zorunluluktur (Eski ve Özaslan, 2022, s. 968).

Özetle birlikler tarafından muharebe sahasında ihtiyaç duyulabilecek tüm araç-gereç ve sistemlerin temin aşamasından başlamak üzere kayıt silme işlemleri uygulanıncaya kadarki süreçte sahip olunması beklenen tüm verilerin elektronik ortamda takibini ve kontrolünü hedefleyen CALS stratejisi, NATO üyesi tüm ülkelerin olası hibrit savaş harekâtlarında en büyük yardımcılarından olacaktır.

#### 4.6. Bölüm Değerlendirmesi

Bu bölümde, “*Hibrit savaş ortamı nasıl bir lojistik ve icrasına ihtiyaç duymaktadır?*” sorusuna cevap aranmıştır. Bu kapsamda, muharebe sahasında lojistiğin temel prensiplerinin neler olduğu ve hibrit savaş harekât ortamında temel prensiplere bağlı kalmanın önemi değerlendirilmiştir. Çalışma boyunca hibrit savaş ortamında muharip birliklerin ihtiyaç duyacakları lojistik desteğin nasıl icra edileceği üzerine fikir yürütülmüştür.

Muharebe sahasının belirsizliklerle dolu atmosferinde savaşan unsurların ihtiyaç duyacağı lojistik desteğin nasıl olması gerektiği konusundaki değerlendirmem, çalışmanın sonuç ve değerlendirme bölümünde anlatılacaktır. Dünya geneline baktığımızda son 20 yılda tercih edilmeye başlanan savaş türünün hibrit savaş olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Günümüzde askeri harekâtların çok daha karmaşık ve belirsizliklerle dolu olduğu ortadayken, lojistik fonksiyon sahalarında görev alan birimlerin bu karışıklığa çözüm getirme zorunluluğu bulunmaktadır. Klasik askeri yöntemler ihtiyaçlara hızlı tepki/cevap verme noktasında yetersiz kalmaktadır. Sorunlarla mücadele edebilme kapasitesine sahip atik lojistik çözüm noktalarının, askeri harekâtların etkinliğini ve verimliliğini artırması beklenmektedir.

Lojistik faaliyetler gerek barış döneminde gerekse savaş döneminde olsun, doğru bir planlama ve kaynakların etkin kullanımını gerektirir. Bu kapsamda yetkin personel tarafından kısa, orta ve uzun vadeli planların hazır olması hibrit savaş gibi belirsizliklerle dolu harekât ortamında önemli bir yol gösterici olacaktır. Lojistik teşkilatlanmalar tıpkı konvansiyonel harpte olduğu gibi önceden hazırlanmalı ve planlara sadık kalınmalıdır. Ancak lojistik teşkilat yapılarının gelişmelere karşı esnek yapıda olması gerektiği de unutulmamalıdır.

Lojistiğin temel amacı, birliklerin faaliyetlerini planlama ve devamlılığını sağlama olarak belirtilebilir. Etkili lojistik desteği olmadan harekâtların yürütülmesini ve sürdürülmesini beklemek yanlış olacaktır. Lojistik destek sistemlerinin fonksiyon alanları içerisinde yer alan tedarik, ikmal, bakım, entegre lojistik destek, ulaştırma, sağlık ve veterinerlik gibi grupların muharebe sahasının birbirinden ayrılamaz parçaları oldukları unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, sınırların ortadan kalktığı küreselleşen dünyada, gelişen teknoloji ve ekonomi modelleri ile bilgiye erişimin saliselerle ifade edildiği günümüz koşullarında orduların, kendilerine tevdi edilecek her türlü görevi yerine getirebilecek imkân ve kabiliyette olmaları birincil amaçları olmalıdır. Klasik lojistik yöntem ve usullerinin yetersiz kalacağı, robotların, otonom araçların, mobil teknolojilerin ve yapay zekânın hüküm süreceği yeni harekât ortamında, orduların sahip oldukları lojistik teşkilat yapılarını ve planlarını geleceği hayal ederek hazırlamaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmaya, hibrit savaş ortamında muharebe sahasında ihtiyaç duyulan lojistik destek ile konvansiyonel savaşlarda icra edilen lojistik faaliyetler arasında fark bulunup bulunmadığı sorunsalı ile başlanmıştır. Belirsizlikler savaşı olarak bilinen hibrit savaş içerisinde muharip unsurların lojistik desteğinin nasıl sağlanacağı cevabı aranan temel problemi oluşturmuştur. Hibrit savaş üzerine ulusal ve uluslararası literatürde yazılmış olan pek çok kaynak incelenerek lojistik faaliyetlerin icrasına ilişkin yol gösterebilecek her cümle dikkate alınarak bir değerlendirmeye varılmıştır.

Buna göre, hibrit savaş bu zamana kadar karşılaşılmış tanımlanması ve sınırlarının belirlenmesi en zor olan savaş türüdür. Hibrit tehditler mevcut güvenlik sorunlarının birleşiminden de çok daha fazlasıdır. Dolayısıyla konvansiyonel muharebe sahası harekât türleri için belirlenmiş olan yöntem ve taktikler, hibrit savaşın belirsizliklerle dolu ortamında yetersiz kalacaktır. Mücadele edilen tehditlerin çok geniş bir yelpazede zuhur etmesi klasik askeri hal tarzlarının geliştirilmesi gerektiği sonucunu doğurur. Şüphesiz ki muharebe sahasında icra edilen operasyonel faaliyetlerin en önemlilerinin başında lojistik fonksiyon sahalarının yönetimi gelmektedir. Belirsizlikleri en aza indirgeyerek ve karşı karşıya kalınan mütecavizin tür ve çeşitlerinin kapsamını daraltarak, çalışmanın temel problemi olan lojistik desteğin sağlanması hususunda bir aşama kat etmek mümkündür. Konvansiyonel harp unsuru olan binlerce kişilik ordular ile muharebe sahasında mücadele etmek ile sayıları yüzlerle ifade edilebilecek yerel milislerle mücadele etmek şüphesiz ki aynı olmayacaktır. Bu kapsamda lojistik yöntemin belirlenebilmesinin ön koşulunun hasmın tanımlanması gerektiği sonucu karşımıza çıkmaktadır.

Muharebe sahasında karşılaşılan tehditler hiçbir suretle hafife alınmamalı, operasyon öncesinde planlanmış olan lojistik faaliyetler zaruri durumlar haricinde değiştirilmeden uygulanmaya gayret gösterilmelidir. Kuşkusuz hibrit tehdit, terörizm, korsanlık, yolsuzluk, etnik çatışma ve benzeri çok çeşitli olumsuz eylemleri kapsayan şemsiye bir terimdir. Burada lojistik bakımdan alınması gereken tedbir, tıpkı klasik muharebe ortamında olduğu gibi bir lojistik plana sadık kalınmasıdır. Lojistik prensipler, sivil-asker ayrımı gözetmeksizin dünyanın her yerinde hemen hemen aynı esaslara haizdir. Yetersiz personel ile yürütülmeye çalışılan faaliyetler edinilen tecrübeler ışığında büyük oranda hüsrarla sonuçlanır. Bu görüşten hareketle muharebe sahasında her daim uygun sayı ve yetenekte lojistik personel

bulundurulmalıdır. Burada uygun yetenekten kasıt yalnızca teknik bilgiye haiz personel anlamına gelmez. Bunun ötesinde lojistik personelin, destekleyeceği muharip unsurun hızına ve koşullarına ayak uydurabilecek silah, araç-gereç gibi donanımlara sahip olması beklenir. Haberleşme harekât ortamının en kritik hususlarından bir tanesidir. Lojistik destek hizmetleri yürütülürken de yeterli muhabere vasıtalarına sahip olunması ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda orada olunmasının öncelikli koşullarındandır. Muharip unsurların süratli hareket ederek lojistik destek birimlerinden uzaklaşmaları, iletişim sorunlarına ve lojistik ihtiyaçların etkin bir şekilde yönetilememesine neden olur. Sağlanacak lojistik desteğin başarısı, taktik duruma, eldeki mevcut zamana, personelin eğitim seviyesine ve yeterli donanıma sahip olunması durumuna bağlı olarak değişkenlik gösterir. Bu kapsamda lojistik planlayıcılar farklı tür durumları hesaba katarak operasyon öncesi hizmet destek planlarını oluşturmalıdır.

Harekât alanı içerisinde yetersiz bakım ve ikmal desteği gibi sorunlar, eğitilmiş ve etkili personelin eksikliği ile birleşince, muharip unsurların savaşı sürdürme kabiliyetini etkileyecektir. Muharebe sahasında lojistik hizmetler, birbirleri ile irtibatlı yani bütünleşik yapıda olmalıdır. Son teknoloji silah sisteminin doğru zamanda doğru yerde bulunduğu ancak mühimmatın hazır olmadığı bir senaryoyu gözümüzde canlandırdığımızda sonuç ağır bir hezimetten farklı bir şey olmayacaktır. Benzer şekilde tam donanımlı teçhizata sahip bir bakım ekibi, arızalanan aracın başına geldiğinde yetişmiş personelden teşkil edilmemişse harekâtın sürdürülebilirliğinden bahsetmek de mümkün olmayacaktır.

Lojistik destek noktalarının belirli ve sıkışık bir alan içerisine toplanmış oluşu, onların savunulmasını zorlaştıracak ve düşman tarafından öncelikli yok edilmesi gereken kolay lokma hedefler olarak belirlenmelerine neden olacaktır. Son teknoloji gelişmiş lojistik destek vasıtalarının harekât alanında uygun dağılım göstermediği takdirde muharip unsurlara gereken desteği veremeyeceği muhakkaktır. Görevin icra edileceği harekât alanının türüne (hava, kara, deniz vb.) uygun olarak konumlandırılacak lojistik destek noktaları, gerektiğinde düşman ateş destek vasıtalarına karşı hareketli zeminler üzerine planlanmalıdır. Örneğin bir ülkenin lojistik harekât konseptinde, ikmal maddelerinin demiryolu ile taşınabileceği öngörülerek planlama yapılıyorsa, düşmanın elinde mevcut bulunan uzun menzilli silah sistemleri düşünülerek alternatif planlar da hazırlanmalıdır.

Savaş alanında ortaya çıkacak başarısızlık (her ne kadar yeterli kapasiteye sahip olursa bile) lojistik ihtiyaçların kötü planlanmasından kaynaklanır. Muharebe lojistik desteğinin yalnız başına bir savaşın kazanılmasını sağlayacağı elbette ki düşünülemez. Ancak lojistik desteğin olmayışı mağlubiyetin en geçerli sebebi olarak söylenebilir. Olası harekâta birlikler tarafından ihtiyaç duyulacak kritik ikmal maddelerinin tam zamanında ve eksiksiz olarak muharip birliklere dağıtılması sürdürülebilir muharebe etkinliği bakımından son derece önemlidir. Arazi hâkimiyetinin önemli olduğu muharebe sahasında, gerektiği zamanda kritik ikmal maddelerinin tükenmesi, lojistik planlayıcılar açısından izahı olmayacak bir durumdur. Düşmanın kuvveti ve hareket tarzları doğru değerlendirilmek suretiyle askeri harekât başlamadan önce ortaya konulacak lojistik planların, ancak tatbikatlarla pekiştirilmesi neticesinde başarılı bir lojistik hazırlık sürecinden bahsetmek mümkün olacaktır.

Lojistik destek birimlerini en çok zorlayan handikapların başında zaman unsuru gelmektedir. Dünyanın en gelişmiş ordularından birisi olduğu kabul edilen Amerika Birleşik Devletleri askeri birliklerinin dahi coğrafi ve zamansal anlamda genişleyen bir harekât türünü lojistik bakımdan sürdürülebilir şekilde destekleme kapasitesi sınırlıdır. Lojistik destek noktaları hayati öneme haiz olduğundan yeterli kuvvet ile savunulmalıdır. Uzun süreceği değerlendirilen harekâtlarda, muharip unsurlardan ziyade geri bölge emniyetini sağlayan takviye unsurlardan tasarruf yoluna gidilir. Hâlbuki bahse konu takviye unsurların olası karşı taarruzlarda ikmal noktalarını savunamaması, harekât alanının genelindeki muharip unsurların da desteğinin kesilmesi anlamına gelecektir.

Hibrit savaşın uzun soluklu bir harekât türü olduğundan hareketle, yalnızca silahlı kuvvetlerin değil, ülkenin genelinin ekonomik yaptırımlar karşısında yeterli bir savaş kapasitesine sahip olması beklenir. Sürdürülebilirlik yalnızca orduları ilgilendiren bir kavram değildir. Her ne kadar kullanım alanı askeri olsa da ulusal ekonomi ile doğrudan ilintilidir. Ülkelerin bazı konularda kendine yetebilme kapasiteleri mevcut olsa da küreselleşen dünyada hiçbir devlet dışa bağımlı olmadan tek başına hayatta kalamaz. Bu bağlamda devletler, lojistik hazırlıklarını ileride gerçekleşmesi muhtemel bir savaş durumuna bağlı olarak değil, her an savaş durumuna geçilecekmiş gibi düşünerek planlamalıdır. Ayrıca lojistik harekât planları ortaya konulurken mümkün olduğunca gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirilmelidir. Hafif bir direnişle karşılaşılıp, takviyeye ihtiyaç duyulmayacağı değerlendirilen bir senaryo karşısında, rüzgârın tersine dönmesiyle

muharip birlikler yetersiz ikmal desteğiyle karşı karşıya kalabilir. Bu gibi durumlara karşı hazırlıklı olunması ve alternatif planların elde bulundurulması sonuca ulaşılması bakımından kritiktir.

Hasmın toprakları içerisinde icra edilen harekâtlarda, bölgenin ulaştırma altyapısı da ele alınması gereken önemli bir kriterdir. Ülke coğrafyasının sınırlı kara yolu ağında hareket kabiliyeti, lojistik destek unsurları için önemli bir engel teşkil edecektir. Arazinin makul ölçüde elverişli olduğu yerlerde paletli araçlar yol boyunca ilerleyebilse de, mühimmat, yakıt ya da yiyecek taşıyan kamyonlar ilerleyemeyeceği için arzu edilen seviyede ikmal desteği sağlanamaz. Bu ve benzeri ulaşımı olumsuz etkileyen handikaplar lojistik planlamalarda dikkate alınmadığı takdirde, muharip unsurlara zamanında ikmal desteğinin sağlanması beklenemez.

Ulaştırma hizmetleri sağlanırken, yol üzerinde düşman saldırılarına karşı tedbir alınması, lojistik desteğin sürdürülebilmesi bağlamında önemlidir. Savaş süresince yollarda askeri konvoyların sürekli hareket halinde olacağı düşünöldüğünde, düşmanın etkili menziline bulunan ateş destek vasıtalarının temizlenmesi hususu daha da anlam kazanacaktır. Bu hususa ilişkin diğer bir önemli bakış açısı yaralı tahliyesini de içeren sağlık hizmetlerinde yaşanacak aksamalardır. Yaralı askerlerin hastanelere ulaştırılamaması, kayıp sayısını arttıracığı gibi askerlerin moral ve motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir. Bu tahliye yetersizliğinin moral üzerindeki potansiyel etkisi kesin olarak bilinmemekle birlikte, ulaştırılamayan desteğin ve yaralıların tahliyesindeki sürat eksikliğinin birleşik etkileri muhtemelen kuvvetlerin savaşıma isteğini de olumsuz etkileyecektir.

Ordular barış döneminde mühimmat ve benzeri kritik ikmal maddelerini uygun stok seviyelerinde olacak şekilde depolarlar. Ancak gerekli kontroller yapılmadığı ve tatbikatlarda gerçek harekât ortamı canlandırılmadığı takdirde söz konusu depo stoklarının usulüne uygun tutulmasını beklemek hayalcilik olacaktır. Uzun süre depoda beklemiş ve bakımı yapılmamış mühimmatlar, kullanım zamanı geldiğinde istenen verimde hizmet sağlamayacaktır. Malzemelerin belli başlı kritik parçalarının kayıp olması durumundan sistematik olarak yanlış raporlanmasına kadar değişen yolsuzluklar, lojistik sistemin çöküşüne zemin hazırlar. Bu düşünceden hareketle barış zamanında icra edilen tatbikatların harekât alanına aslına uygun yansıtılması arzu edilen hal tarzıdır.

Ülkelerin savaşma kabiliyeti başlı başına bir caydırıcılık sebebidir. Sahip olunan savaşma gücü hasmın alacağı her türlü siyasi, askeri ve ekonomik karar üzerinde belirleyici bir etkidir. Savaşma gücünün sürdürülebilir olmasını sağlayan en önemli faktörlerin başında lojistik yeterlilik gelir. Hiç şüphesiz ki modern dönem savaşlar teknolojinin etkisiyle kayıpları olağanüstü boyutlara taşıyacaktır. Devletler tarafından bahse konu kayıpların kolaylıkla göze alnamayacağı da aşikârdır. Hal böyleyken devletlerin başta lojistik olmak üzere harbe hazırlık seviyelerini en üst düzeyde tutup hasımlarına karşı maksimum seviyede caydırıcılık kozlarını kullanmaları en akla yatkın hareket tarzıdır.

Askeri ve sivil alanların arasında eskisi gibi kalın bir duvar bulunmadığı bilinmekte olup, bunun en güzel örneklerinden birisi olarak askeri ihtiyaçlar için sivil sektörden hizmet alınımının yaygınlaşması gösterilebilir. Tedarik, ulaşım, konuşlandırma, ikmal, bakım vb. hizmetler için tesislerin işletilme maliyetleri düşük savunma bütçelerine kıyasla katlanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Bahsedilen alanlara ilişkin sivil sektörden destek alınması hem maliyet anlamında tasarruf sağlayacak hem de personelin daha etkin kullanımına katkı sağlayacaktır. Hibrit savaşın neden olduğu belirsizlik ortamı büyük kapasiteli birliklerin değil hızlı ve hareket kabiliyeti yüksek unsurların tercih edilmesini gerektirir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde sivil sektörün lojistik destek faaliyetleri icra edilirken en üst seviyede işin içerisinde yer alması olumlu anlamda bir kuvvet çarpanı oluşturacaktır.

Gayrinizamî harp ve asimetrik savaşın da içerisinde yer aldığı şemsiye bir kavram olan hibrit savaş kapsamında, devletler tarafından doğrudan müdahil olunmak istenmeyen kriz ve çatışma bölgelerinde özel askeri şirketlerin kullanıldığı ve bu yöntemle başat güçlerin bölge üzerinde askeri ve siyasi politikalarını yürüttükleri bilinen bir gerçektir. Bahsedilen bölgelerde her türden unsurun yer aldığı düşünüldüğünde bilinen konvansiyonel yöntemler eski nesil kalacaktır. Bu tarz noktalarda lojistik yönetimi planlamaları yapılırken birden çok ve farklı tipte göreve uygun, sivil unsurların desteğini ön planda tutan sistem ve çözümlerin önceliklendirilmesi önem arz etmektedir.

Teknoloji insan hayal gücünün sınırlarını zorlamaktadır. Lojistik planlayıcılara düşen en önemli görev çağın gereklerine ayak uydurmaktır. Savunma sanayisinin tüm alanlarında ana hedef yüksek performans sergileyen ürünler ortaya koymaktır. Akıllı malzemeler diye ifade edilen nanoteknolojik ürünler, şekil hafızalı ısı ve ışık gibi koşullara ivedilikle uyum gösteren, en önemlisi de kendi kendini onarabilen bir noktaya ulaşmıştır. Kendi kendini

onarabilen bir zırhlı araç, lojistik anlamda olağanüstü bir ürün anlamına gelir. Ancak hasım devletler tarafından çağdaş uygulamaların bu denli takip edildiği hibrit savaş konsepti içerisinde günü yakalayamamış bir lojistik destek gücü tam anlamıyla kaybetmeye mahkûm olacaktır.

Orduların sahip olduğu araç-gereç, sistem ve silah ve teçhizatların doğru zamanda ve miktarda doğru yerde olmasının sağlanması ve bu sistemlerin ömür devri boyunca harekâta hazır durumda bulundurulması için lojistik faaliyetlerin bir disiplin altında yürütülmesi hayati öneme haizdir. Bu bağlamda NATO'nun oldukça üzerinde durmuş olduğu CALS sisteminin önemi hibrit savaş bağlamında da karşımıza çıkmaktadır. Belirsizliklerle dolu hibrit savaş ortamında lojistik faaliyetlerin bütüncül bir bakış açısı ile alınması, yönetilmesi ve sürdürülmesi ülkelerin bekası bağlamında mutlak suretle sağlanmalıdır.

Bu tez çalışmasının başında geliştirilen “21. yüzyılın belirsizliklerle dolu güvenlik ortamında lojistik yönetiminin konvansiyonel savaş lojistiği yöntemlerine nazaran daha karmaşık planlar gerektirdiği” hipotezi çalışanın sonunda doğrulanmıştır. Bu bağlamda ülkelerin silahlı kuvvetlerinin lojistik planlayıcıları tarafından değişen harekât ortamına uygun yeni nesil ve yeni duruma ayak uydurabilecek esnekliğe sahip planlar geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra lojistik planlayıcılar tarafından kullanılacak bir referans kaynak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak çalışma, günümüz harp sahasında savaşın unsurların hangi koşullar altında lojistik ihtiyaçlarının giderileceğine dair profesyoneller için bir veri havuzu oluşturmuş ve orduların lojistik unsurlarının hibrit savaş ortamına uygun yeni yapılanmalara ihtiyacı olduğunu kanıtlayarak amacına ulaşmıştır.

Hibrit savaş ortamında muharip birliklerin iâşe, mühimmat, akaryakıt, istihkâm gibi lojistik ihtiyaçlarının her birinin ayrı ayrı ve daha detaylı bir şekilde nasıl karşılanacağı konularının ise gelecekte araştırmacılar tarafından çalışılacak önemli bilimsel konular olarak incelenebileceği değerlendirilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Aaronson, M. Sverre, D. Yves de Kermabon, Mary, B.L. ve Michael, M. (2011). NATO Countering the Hybrid Threat, Institute for National Strategic Security. National Defense University, PRISM, 2(4), 111-124.
- Aguezzoul, A. ve Pires, S. (2016). 3PL Performance Evaluation and Selection: AMCDM Method. Supply Chain Forum: An International Journal, 17(2), 87-94.
- Arasli, J. (2011). States vs. Non-State Actors: Asymmetric Conflict of the 21st Century and Challenges to Military Transformation.
- Akad, M. T. (2011). Modern Savaşın Temel Kavramları. Kitap Yayınevi, İstanbul.
- Aktaş, M. (2012). Arap Baharı-Ortadoğu'da Demokrasi Arayışı ve Türkiye Modeli. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Amirbagheri, K., Núñez-Carballosa, A., Guitart-Tarrés ve L. Et Al. (2019). Research on Green Supply Chain: A Bibliometric Analysis. Clean Techn Environ Policy 21, 3–22.
- Anıl, S. (2018) Hibrit Savaş Kapsamında Siber Savaş, Savaşın Değişen Modeli Hibrit Savaş. Milli Savunma Üniversitesi, 85-86.
- Arslan, M. (2023). Wagner Kalkışması: Anlamı ve Alınan Dersler. Kriter Dergisi, Temmuz Ağustos 2023, Yıl 8 Sayı 81.
- Aslan, M.Y. (2008). Savaş Hukuku'nun Temel Prensipleri. TBB Dergisi, 79, 239.
- Astan, G. (2015). Gelişen Teknolojiler ve Değişen Muharebe Şartlarında Geleceğin Askerine Yönelik Teknoloji Öngörü Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı. 17-20.
- Atabay, M. (2016). Son Yüzyılda Türkiye ve Ortadoğu. İstanbul: Paradigma Akademi.
- Ateş, H. (2017). Vekâlet Savaşı Stratejisi Ekseninde Gizli Kuvvet İstihbarat. Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 44.
- Ateş, O. (2020). Osmanlı Sefer Organizasyonlarında Asker İaşesi. (KAREFAD) ÇKÜ Edebiyat Fakültesi Dergisi. C:8. S.2: 286-316.
- Aydın, N. ve Köseoğlu A.M. (2016). Logistics Service Provider Selection Criteria for Companies. Journal of Management, Marketing and Logistics, 3(2), 163-175.
- Babacan, M. (2004). Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksek Okulu Pazarlama Programı.
- Ballou, R.H. (2003). Business Logistics Management; Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain. Prentice-Hall, International, Inc., Forth Edition.

- Bardakçı, M. (2017). Hafız Hakkı Paşa'nın Sarıkamış Günlüğü, Haz.: Murat Bardakçı, İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Bartoş, A. (2019). Aktaran: Hakan Ulu, Doktrinden Pratiğe: Rusya'nın Hibrit Savaşı. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslar arası İlişkiler Ana Bilim Dalı, Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Bartles C.K. ve McDermott R.N. (2015). Russia's Military Operation in Crimea. Problems of Post-Communism. Vol. 61. 46-63.
- Başak, C. (2011). Mülteciler, Sığınmacılar ve Yasa Dışı Göçmenler. İçişleri Bakanlığı Genel Yayın, No:686, Ankara.
- Bellin, E. (2012). Reconsidering the Robustness of Authoritarianism in the Middle East. Comparative Politics, January 2012: 127-149.
- Berzins J. (2014). Russia's New Generation Warfare in Ukraine: Implications for Latvian Defence Policy. Centre for Security and Strategic Research Policy Paper No.2.
- Beyerchen, A.D. (1992). Clausewitz, Nonlinearity and the Unpredictability of War. International Security, 17(3): 59-90.
- Bıçakçı, S. (2019). Hibrit Savaş. Güvenlik Yazıları Serisi.
- Bıyıklıoğlu, T. (1992). Trakya'da Milli Mücadele. I. Cilt, 3. Baskı, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Ankara, 66.
- Birdişi, F. (2020). Uluslararası Güvenliğin Tarihsel Gelişimi ve Post-Modern Güvenlik Dönem, Güvenlik Bilimleri Dergisi. 235-260.
- Birnik, A. ve Bowman, C. (2007). Marketing Mix Standardization In Multinational Corporations: A Review Of The Evidence. International Journal of Management Reviews, 9(4), 303-324.
- Boyraz, T.E. (2004). Bir Tugayın Taarruz Harekâtında Akaryakıt Dağıtım Sisteminin Optimizasyonu için Bir Model Önerisi. Yıldırım, O. vd. (ed.) SAVTEK 2004 Savunma Teknolojileri Kongresi, Ankara.
- Boyraz, T. (2014). Döküm Depodan Tugaya Akaryakıt Dağıtım Sisteminin Simülasyonu ve Analizi. AKÜ İİBF Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 105-117.
- Calha, J.M. (2015). Hybrid Warfare: NATO's New Strategic Challenge.
- Cengiz, Ö. (2020). Lojistik İş Süreçlerinin Dijital Dönüşümü: Lojistik 4.0 Uygulamalarında Türkiye'de Mevcut Durum. Doktora Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Cin, G. (2019). Güvenlik Problemlerinin "Hibrit Savaş" Kapsamında İncelenmesi: Doğu Ukrayna ve Kırım Örnekleri (2014-2015). Yüksek Lisans Tezi. Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Polis Akademisi.

- Chuttur, M. (2013). Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Developments and Future Directions. All Sprouts Content, 1–24.
- Clausewitz, C. V. (2018). Savaş Üzerine. Çev. H. Fahri Çeliker, Alfa Yayınları, İstanbul, 1. Basım.
- Collins, A. (2017). Çağdaş Güvenlik Çalışmaları. Çev. N. Uslu, Role Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Conachy, J. (2004). Private Military Companies in Iraq: Profiting from Colonialism.
- Cook, M.L. (2006). Ethical Issues in War: An Overview. Bartholomees, J.B., (Ed.), Washington D.C.: U.S. Army War College: Guide to National Security Policy and Strategy.
- Coşkunoğlu, C. (2015). Yemen Vazat-Luhye Mıntıka Kumandanlığı Harp Ceridesine Göre I. Dünya Savaşı Ve Yemen Cephesi. (I. Defter, S. 181 28 Nisan 1331-8 Eylül 1331), Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı Karatekin Üniversitesi.
- Cuturela ve Manole, (2013). A Short Historical Perspective on the Evolution of Logistics and Implications for Globalization. 188-198.
- Çakran, Ş. ve Eren, V. (2017). Mülteci Politikası: Avrupa Birliği ve Türkiye Karşılaştırması. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, (39), 1-30.
- Çancı, M. ve Erdal M. (2009). Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı. Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği.
- Çelik, Ö.F. (2022). Hibrit Savaş Konseptinde İstihbarat Ve İstihbarata Karşı Koyma. Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Uluslararası İlişkiler ve İstihbarat İncelemeleri Programı, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2022.
- Çetin, Y. (2019) Yeni Savaşlarda İstihbarat Teşkilatlarının Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Çevik, M. ve Çeloğlu S.Y. (2015). Çanakkale Cephesinde Türk Ordusunun İaşe ve İkmal Faaliyetleri. Çanakkale Araştırmaları Dergisi, Sayı: 18, 299-347.
- Çevik, İ. (2021). Hasım İstihbarat ve Hibrit Savaş. Salon Yayınları, İstanbul.
- Çona, Ö. (2018). Suriye Krizinde Uluslararası Güç Mücadelesi: Vekâlet Savaşları. Nobel Bilimsel Eserler Yayınevi.
- Denk, E. (2011). Bir Kitle İmha Silahı Olarak Nükleer Silahların Yasaklanmasına Yönelik Çabalar. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 66(3), 93-136.
- Dettmer, C. (2017). An Optimisation Modal For Intermodal Transportation in Humanitarian Logistics: Development of a Decision Support Tool for Supply Network Design in East Africa. Master Thesis, Georg-August Universität Göttingen.
- Diamond, J. (2002). Tüfek, Mikrop ve Çelik, TÜBİTAK.

- Dinler, F. (2022). Uluslararası Lojistik ve NATO Lojistiği: Afganistan Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Dalı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Divine, R.A. (1981). Eisenhower and the Cold War. Oxford University Pres.
- Dogaru, L. (2021). Green Economy and Green Growth. Opportunities for Sustainable Development. 63(1), 70.
- Dowlatshahi, S. (2000). Developing a Theory of Reverse Logistics. Interfaces, 30(3), 143-155.
- Duran, G. (2022), Lojistik Sektörü ve E-lojistik Uygulamalarının Rekabet Gücü Yönüyle Değerlendirilmesi: Antalya Serbest Bölgesi Firmaları Örneği. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Duffy, M. (2004) When Private Armies Take to the Front Lines. TIME, Vol.163. No.15.
- Ecer, F. (2018). 3PLs Provider Selection via Fuzzy, AHP and EDAS Integrated Model. Technological and Economic Development of Economy, 24(2). 615-634.
- Eker, Ö. (2006). Lojistik Yönetimi ve Tedarik Lojistiği Sürecinde Performansın Arttırılması. Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Ekmekçioğlu, E. (2018). Hibrit Savaş Doktrinin Uygulama Esasları Çerçevesinde Suriye Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Erbaşlar, G. ve Dokur, Ş. (2012). Elektronik Ticaret. Ankara, Nobel Yayınları.
- Erdağ, R. (2020). Savaş ve Çatışmanın Değişen Yapısı: Silahların İnsansızlaşması, Güvenlik Çalışmaları Dergisi. 22(1), 3-22.
- Erdoğan, Ş. ve Deligöz, E. (2015). Irak Şam İslam Devleti (İŞİD): Gücü ve Geleceği. Savunma Bilimleri Dergisi, 14(1), 5-37.
- Erensu, M. vd. (1968). Gayri Nizami Harp, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul.
- Eski, S. ve Özaslan, İ.H. (2022). The Effect of Integrated Logistics Support System on Life Cycle Management, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 940-972.
- Fairclough, G. (2018). Tank, Fare ve Rekabetçi Pazar: Hibrit Savaşa Yeni Bir Bakış, İçinde: Yücel Özel ve Ertan İnaltekin (Editör), Savaşın Değişen Modeli: Hibrit Savaş. İstanbul, Milli Savunma Üniversitesi Yayınları, 7-21.
- Fikri, B. (2008). Balkanlar'da Tedhiş ve Gerilla "Grebene". 3. Baskı, Tarihi Araştırmalar ve Dokümantasyon Merkezleri Kurma ve Geliştirme Vakfı, İstanbul.
- Gat, A. (2001). A History of Military Thought: From the Enlightenment to the Cold War Oxford: Oxford University Press.
- Genelkurmay Başkanlığı. (1979). Balkan Harbi 1912-1913, III. Cilt, I.Kısım, 439.

- Groznič, A. (2008). E-logistics: Slovenian Transport Logistics Cluster Creation. WSEAS Transactions on Information Science and Application, 5(4), 375-384.
- Godoe, P. ve Johansen, S. (2016). Understanding adoption of new technologies: Technology Readiness and Technology Acceptance as an Integrated Concept. Journal of European Psychology Students, 3(1), 38-52.
- Gök, A. (2019). Hibrit Savaşlar: Rusya'nın Afganistan (1979) ve Ukrayna (2014) Askeri Müdahalelileri İle İsrail-Lübnan Savaşları (1982, 2006) Örnek Olaylar Işığında Tarihsel-Mukayeseli Bir İnceleme. Doktora Tezi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Güldağı, L.S. (2019). Harekât Ortamında Mühimmat Lojistiğinin Optimizasyonu. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 33, Sayı: 2, 653-684.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 41, 97-113.
- Gündal, S., Aysuna, C., ve Bilgin, E. (2011). Yayınlanmamış Ders Notları. İstanbul.
- Güzel, D., Tüzemen, A., ve Yaprak, B. (2017). Firmaların 3PL Hizmet Sağlayıcılarını Seçerken Kullandıkları Kriterler Üzerine Bir Çalışma, Erzurum İhracatçıları Örneği. Atatürk Üniversitesi, Journal of Economics and Administrative Sciences, 31(3), 775-792.
- Haffa P.R. (2018). The Future of Conventional Deterrence: Strategies for Great Power Competition. Strategic Studies Quarterly 12, no. 4, 101.
- Hammes, T.X. (2006). The Sling and Stone: Four Generations of Warfare. Minnesota: M.N. Zenith Press.
- Heather, M. (2014). Ominous Text Message Sent to Protesters in Kiev Sends Chills Around the Internet. The New York Times.
- Hoffman, F.G. (2007). Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars, Arlington, Virginia: Potomac Institute for Policy Studies.
- Hoffman, F.G. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. Joint Forces Quarterly, 3(2), 11-19.
- Hoffman, F.G. (2014). On Not-So-New Warfare: Political Warfare vs Hybrid Threats, War On The Rocks.
- Horn, B. (2016). On Hybrid Warfare, Canada, Canadian Special Operations Forces Command and Government of Canada Catalogue Number D4-10/19-2016 E, 4-5.
- Huber, M.T. (2004). Compound Warfare That Fatal, Huber, Knot (Editör) US Army Command and General Staff College, Fort Leaven Worth: U.S. Army Command and General Staff College Press.
- Hugos, M.H. (2006). Essentials of Supply Chain Management. John Wiley ve Sons Inc.

- İzgi, S. (2021). Deniz Alanlarında Hibrit Savaş: Doğu Akdeniz Örneği. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Uluslar arası İlişkiler Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- İzzetgil, E. (2021). Bilimsel-Teknolojik gelişmelerin terörizm etkisi olarak Siber Terörizm ve Türkiye için Siber Terör Tehdidi. Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi. 5 (2). 838-878.
- Johnson, C. (1968). The Third Generation of Guerilla Warfare. Asian Survey, 8:6, 435-447.
- Johnson, R. (2016). The Great War and the Middle East: A Strategic Study. Oxford: Oxford University Press.
- Jung, D. (2003). Shadow Globalization, Ethnic Conflicts and New Wars: A Political Economy of Intra-State War. London: Routledge.
- Kahl, C. ve Brands, H. (2017). Trump's Grand Strategic Train Wreck. Foreign Policy.
- Kaldor, M. (1999). New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era, Polity, Cambridge.
- Karaağaç, C. ve Önge, A. (2013). İnsansız Hava Aracı (İHA) Sistemlerinde Lojistik Destek. Savunma Sanayii Dergisi Sayı 1.
- Karabıçak, M. ve Özdemir M. B. (2015). Sürdürülebilir Kalkınmanın Kavramsal Temelleri. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(13), 44-49.
- Karabulut, A.N. (2016). Eski Savaş, Yeni Strateji: Rusya'nın Yirmi Birinci Yüzyıldaki Hibrit Savaş Doktrini ve Ukrayna Krizi'ndeki Uygulaması. Uluslararası İlişkiler Dergisi, 13(49), 27.
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Doktrini, Ankara, KKK Basımevi Müdürlüğü.
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Konsepti, Ankara, KKK Basımevi Müdürlüğü.
- Karanacak, B. (2011). Kritik Altyapılar ve Kritik Altyapıların Korunması. Siber Savunma Sempozyumu, TUBİTAK-BİLGEM, 1-17.
- Karadeniz, M. (2008). Bir Lojistik ve Pazarlama Yönetimi Olarak CALS (Sürekli Tedarik, Ömür Boyu Destek) Stratejisi, Journal of Naval Science and Engineering, 4(1), s. 76-86.
- Katoch, G. S. (2005). Fourth Generation War Paradigm For Change. Master's Thesis. Naval Postgraduate School Monterey, California.
- Keegan, J. (2001). 2500 Yıllık Savaş Tarihi. Çev. Ali Çakıroğlu, İstanbul: Aykırı Yayıncılık.
- Keir, G. (2015). Russia's Hybrid warfare: A Success in Propaganda. Arbeitspapier Sicherheitspolitik.
- Keskin, H. (2011). Lojistik El Kitabı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Keskin, M. H. (2008). Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmiş, Değişimi, Bugünü, Geleceği), 2. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Keskin A.F. (2014). Uluslararası Hukukta Savaş ve Barış. Mülkiye Dergisi, 38(3), 82-99.
- Kırcı, B. (2021). İşletmelerin Tedarik Zinciri Yönetim Yeteneklerinin Pazarlama Performansına Etkisi: Bursa'daki Üretim İşletmeleri Üzerinde İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi.
- Kofman, M. ve Rojansky, M.A. (2015). Closer Look at Russia's Hybrid War, Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2015, 546.
- Korhonen, O. (2015). Deconstructing the Conflict in Ukraine: The Relevance of International Law to Hybrid States and Wars. German Law Journal, 16-3.
- Korkmaz, N. (2002). Sorularla İnternet ve E-ticaret Rehberi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Lambert, D.M. (2006). Stock, J.R. and Ellram L.M., Fundamentals of Logistics Management, McGraw Hill Irwin, Boston.
- Lind, W., Nightengale S., Schmit K., J.F. ve Sutton, J.W. (1989). The Changing Face of War: Into the Fourth Generation. Marine Corps Gazette.
- Loknath, Y. ve Azeem, B. A. (2017). Green Management-Concept and Strategies, In National Conference on Marketing and Sustainable Development, 13(14), 688-702.
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H, Mazeikaite, K. ve Streimikis, J. (2021). Assesment of Corporate Social Responsibility by Addressing Sustainable Development Goals. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28 (2): 686-703.
- Luu, M. (2016). Developing the Implementation of Green Warehousing at IKEA Finland. Bachelor Thesis. Haga-Helia University of Applied Sciences, International Business, Finland.
- Mansoor, P. R. (2012). Introduction: Hybrid Warfare in History. Williamson Murray and Peter R. Mansoor (Ed.) Hybrid Warfare, USA: Cambridge University Press. 1-17.
- Marshall, A. (1890). Principles of Economics, London: Macmillan and Co. Ltd.
- Marten, K. (2019). Russia's Use of Semi-State Security Forces: The Case of The Wagner Group. Post-Soviet Affairs.
- Matveeva, A. (2022). Donbas: The Post-Soviet Conflict that Changed Europe. European Politics and Society, 23(3), 410-441.
- Maurer, T. ve Hinck, G. (2018). Russia: Information Security Meets Cyber Security, Confronting An 'Axis of Cyber' – China, Iran, North Korea, Russia in Cyberspace, ed. Fabio Rugge. Milano: LediPublishing.
- McCulloh, T. ve Johnson, R. (2013). Hybrid Warfare. Joint Special Operations University and the Strategic Studies Department, JSOU Report 13-4, Florida, The JSOU Press MacDill Air Force Base.

- McClory, J. (2017). *The Soft Power 30: A Global Ranking of Soft Power*. Report. London: Portland Communications.
- Mercimek, A. (2021). *Hibrit Savaş Konsepti Kapsamında Profesyonel Askeri Eğitimin Planlanması, Yüksek Lisans Tezi, Milli Savunma Üniversitesi, Askeri Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Askeri Eğitim Yönetimi Programı*.
- Metz, S. (2007). *Rethinking Insurgency*. Carlisle Barracks, U.S. Army War College Strategic Studies Institute.
- Mumford, A. (2013). *Proxy Warfare: War and Conflict in Modern World*, Cambridge.
- Muzikarova, S. (2023). *Why Some EU Countries in the East are Still ProRussia*. Russia-Ukraine War, Al Jazeera.
- Münkler, H. (2010). *Yeni Savaşlar*, çev. Yılmaz, Z.A. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Noam L. (2010). *Extraterritorial Use of Force Against Non-State Actors*, Oxford University Press.
- Newman, E. (2004). *The New Wars Debate: A Historical Perspective Is Needed*. *Security Dialogue*, 35(2), 173-189.
- Machiavelli N. (1998) *Hükümdar*. Çev. Karabulut, K. İstanbul: Sosyal Yayınlar, 148-161.
- NATO, (1997). *Logistics Handbook*. Senior NATO Logistician's Conference Secretariat, NATO, Headquarters, Brussels.
- NATO, (2008). *Civil Support for Military Operations and Emergency Planning*, NATO, Headquarters, Brussels.
- NATO. (2012). *Logistics Hand Book*, Brussels: LC Secretariat International Staff Logistics Capabilities Section Defence Policy and Planning Division NATO HQ.
- NATO, (2021). *NATO's Response to Hybrid Threats*, NATO HQ.
- Nisbet, E.C., Nisbet, M.C., Scheufele, D.A. ve Shanahan, J.E. (2004). *Public Diplomacy, Television News, and Muslim Opinion*. *The Harvard International Journal of Press/Politics*, 9(2), 11-37.
- Nurdoğan, A.K., Dur, A.İ.B. ve Öztürk, M. (2017). *Türkiye'nin Mülteci Sorunu ve Suriye Krizinin Mülteci Sorununa Etkileri*. *İş ve Hayat Dergisi*, 1(42), 7-23.
- Nye Jr J. (2006). *Think Again: Soft Power*. *Foreign Policy*, 22/2.
- Nye Jr J. (2011). *The Future of Power*. New York: Public Affairs Book.
- Oğuz, Ş. (2019). *Konvansiyonel Olmayan Savaş Teorileri*. Akdağ Yayınları.
- Öğün, T. (1999). *Kafkas Cephesinin I. Dünya Savaşı'ndaki Lojistik Desteği*. Atatürk Araştırma Merkezi.

- Özbay D.S. ve Akolaş, D.A. (2015). Gıda Depolarında Gıda Kalite Sistemlerine Uygun Stok Yönetimi Sürecinin Geliştirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33, 229-238.
- Özdağ, Ü. (2020). Algı Yönetimi: Propaganda, Psikolojik Savaş, Örtülü Operasyon ve Enformasyon Savaşı. Kripto Yayınları, 9. Baskı, 195.
- Özdemir A.D. (2014). Özel Askeri Şirketlerin Faaliyetleri ve İstihbarat. Millî Güvenlik ve Askerî Bilimler Akademik Dergisi, 1(4), 191-194.
- Özdemir, G. (2022). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Kuşadası Bölgesinde Faaliyette Bulunan Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Dalı, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Özdoğan, M. (2019). Realizm ve Neorealizm Bağlamında Soğuk Savaş Sonrası Güvenlik Anlayışının Değerlendirilmesi. Uluslararası İlişkiler Dergisi. 8(1). 1-25.
- Özer, Y. (2018). Savaşın Değişen Karakteri: Teori ve Uygulamada Hibrit Savaş. Güvenlik Bilimleri Dergisi, 7(1), 29-56.
- Özkural, N. (2015). Avrupa Birliği ve Rusya'nın Güç Alanları Arasında Kalan Ukrayna'da Yaşanan Halk Ayaklanmaları: Turuncu Devrim ve Meydan Devrimi. Elektronik Siyaset Bilimleri Araştırmaları Dergisi. 6(1). 32-52.
- Öz, M. (2011). Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturma ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- Öz, T. (2013). NATO Barışı Destekleme Harekâtında Sürdürülebilir Lojistik Destek: ISAF Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pekşen, H. D. (2017). Melez Savaş: Vietnam'dan Beri Devam Eden Arayışa Yeni Bir Cevap mı? Devlet Doğasının Değişimi: Güvenliğin Sınırları. Ed. Tolga Sakman, Devlet Doğasının Değişimi: Güvenlik Sınırları.
- Perkins, J. (2017). Bir Ekonomik Tetikçinin Yeni İtirafları, April Yayınları, İstanbul, 1. Basım.
- Pham, T. (2019). Reverse Logistics in Plastic Supply Chain in Vietnam. Bachelor's Thesis. JAMK University of Applied Sciences/Logistics Engineering, Finland.
- Plutarkhos (2019). İskender-Sezar (Paralel Hayatlar). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Quiao Liang ve Wang Xiangsui (1999). Unrestricted Warfare, Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House.
- Renz, B. (2016). Russia and Hybrid Warfare, Contemporary Politics, 2016, 22(3), 283-300.
- Radelescu, M. (2015). Counter-Hybrid Warfare: Developments and Ways of Counteracting Hybrid Threats/War. Bucharest: Romanian Basarabi Academy.

- Rausch-Phan, M. T. ve Siegfried, P. (2022). *Sustainable Supply Chain Management: Learning from the German Automotive Industry*, Springer Nature.
- Rodriguez, T.F. ve Lai, P.C. (2014). Activity Outsourcing and Competitive Strategy in the Hotel Industry. The Moderator Role of Hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 287-306.
- Rushton, A. ve Walker, S. (2007). *International Logistics and Supply Chain Outsourcing: From Local to Global*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Rushton A., Croucher P. ve Baker P. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, 5. Edition, Kogan Page, India.
- Sabis, A.İ. (2012). *Balkan Savaşı'nda Neden Bozguna Uğradık? Çev. Hülya Toker, Alfa Yayınları, İstanbul.*
- Sascha D.B. ve Gunneriusson, H. (2015). Hybrid Wars: The 21st-Century's New Threats to Global Peace and Security. *Scientia Militaria, South African Journal of Military Studies*, 43(1), 77-98.
- Sayın, Y. ve Oktay, S, (2015). Bir Savaş Yöntemi Olarak “Hibrit Savaş” ve Dönüşen Ordular: Dünya, Ortadoğu ve Türkiye. *Devlet Doğasının Değişimi: Güvenliğin Sınırları*, 289- 298, TASAM Yayınları, İstanbul.)
- Schadlow, N. (2015). *The Problem with Hybrid Warfare, War on the Rocks*.
- Schreier, F. (2015). *On Cyber Warfare. The Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces – DCAF Horizon, Working Paper 7*.
- Serafin, T. (2022). Ukraine's President Zelensky Takes the Russia/Ukraine War Viral. *Orbis*, 66(4), 460–476.
- Shakarian, P. (2013). *Introduction to Cyber Warfare. Massachusetts: Elsevier*, 34-41.
- Shaw, S. (2014). *Birinci Dünya Savaşı'nda Osmanlı İmparatorluğu Savaşa Giriş. TTK Yayınları*.
- Singer, P. W. ve Friedman, A. (2015). *Siber Güvenlik ve Siber Savaş. Çev. Ali Atav. Ankara: Buzdağı Yayınevi*.
- Singer, P.W. (2001). Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry and Its Ramifications for International Security. *International Security*, 26(3),186.
- Stock, J.R. ve Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management. 4th Edition, McGraw Hill, New York*, 70-89.
- Sürmen, Y. ve Aygün, D. (2006). Türkiye'de Lojistik Faaliyetler ve Muhasebe İşlemleri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (30), 54-66.
- Srikanth, D. (2014). Non-traditional Security Threats in the 21st Century: A Review. *International Journal of Development and Conflict*, 4(1), 60-68.

- Sun Tzu, (2001). Savaş Sanatı. Çev: Adil Demir, İstanbul Kastaş Yayınları, The New Translation.
- Sun Tzu, (2017). Savaş Sanatı: Modern Muharebe Kavramlarıyla Yeni Bir Bakış. Çev: Bülent Okay, 2. Basım, İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayın Dağıtım.
- Şahin A.G. ve Berberoğlu, N. (2011). Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri. Online Academic Journal of Information Technology, 2(5), 33-50.
- Şengönül, A. (2018). Dördüncü Nesil Savaş Kapsamında Türkiye İçin Strateji Tartışmaları. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- Şengöz, M. (2020). Askeri Sevk ve İdarenin Bilim ve Sanatla Olan İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. İmgelem, 4 (6), 205-224.
- Talimname, (2023). İkmal Talimnamesi. KKK Basimevi, Ankara.
- Talimname, (2016). KKT 9-1 (A) Bakım Talimnamesi. KKK Basimevi, Ankara.
- Talimname, (1997). KKT 9-2810 Ordudonatım Malzemeleri Birlik Bakımı Talimnamesi. KKK Basimevi, Ankara.
- Tanrıverdi, K. (2018). Yeşil Lojistik Yönetimi Uygulamalarının Çevresel Performansla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- Tanyaş, M. (2002). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, 3GEN.
- Tarhan, N. (2020). Türkiye’de Taşımacılık Sistemi İçerisinde Modlar Arası İlişkilerin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Maltepe Üniversitesi.
- Tarhan, N. (2020). Psikolojik Savaş. Timaş Yayınları.
- TC 7-100 Hybrid Threat, (2010). USA Headquarters, Department of the Army.
- Tekin, E. (2014). E-lojistik ve İlaç Dağıtımında E-lojistik Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- Tekin, B.E. (2022). Sürdürülebilirlik ve Tersine Lojistik Arasındaki Etkileşim Hakkında Sistemik Literatür Taraması ve Bibliyometrik Analiz. Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Kent Üniversitesi.
- Tenenbaum, E. (2015). Hybrid Warfare In The Strategic Spectrum: An Historical Assesment, NATO’s Response to Hybrid Threats, Ed: Guillaume Lasconjarias and Jeffrey A. Larsen, NATO Defence College, Rome, 95–113.
- Timur, M., Başkol, M., Çekerol, G. ve Suvacı, B. (2019). Tedarik Zinciri Yönetimi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Töre, Ö. (2021). Vekâlet Savaşları ve Hibrit Harekât. Yediveren Yayınları.
- Tuğtan, M. A. (2022). Hibrit Savaşın Sisi. Reflektif Sosyal Bilimler Dergisi. 3(2). 269-286.

- TSK'nin Savaş Şartları ile Olağanüstü Durumlarda Besleme Desteği İhtiyaçlarının Karşılanmasına Dair Yönetmelik.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). “Hibrit” kelimesi. Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:24 Eylül 2022.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). “Lojistik” kelimesi. Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:01 Şubat 2023.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). “Savaş” kelimesi. Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:05 Ağustos 2022.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). “Tedarik” kelimesi. Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:07 Şubat 2023.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). “Vekil” kelimesi. Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:18 Mart 2023.
- Türkeş, K.T. (2007). Günümüz Dünyası Savaşlarında Silahlı Kuvvetlerin Devlet Dışı Aktörlerle Ortak Kullanımı. Kara Harp Okulu.
- Uçarol, R. (1987). Siyasi Tarih. İstanbul: Harp Akademileri.
- Ulu, H. (2019). Doktrinden Pratiğe Rusya'nın Hibrit Savaşı: Ukrayna ve Suriye örnekleri. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- USA Whitepaper, (2014), Counter-Measures at the Tactical and Operational Level, See US Army Special Command, Counter-Unconventional Warfare.
- Uzun, M.C. (2007). Savaşın Değişen Yüzü Karşısında Uluslararası Nitelikte Olmayan Silahlı Çatışmalar. İstanbul: Galatasaray Üniversitesi Yayınları.
- Weiyi, F. ve Luming, Y. (2009). The Discussion of Target Cost Method in Logistics Cost Management. International Colloquium on Computing, Communication, Control and Management. 537-548.
- Wiswanathan, S. ve Bhatnagar R. (2000), Re-engineering Global Supply Chains, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, MCB University Press, 30(1), 2-14.
- Wu, Y. C. J. and Cheng, W.P. (2006). Reverse Logistics in the Publishing Industry: China, Hong Kong and Taiwan. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 36/7, 507-523.
- Yaacov B.S.T. (1984). The Strategy Of War By Proxy. Cooperation And Conflict, 19(4), 267- 269.
- Yalçınkaya, H. (2008). Savaş: Uluslararası İlişkilerde Güç Kullanımı. Ankara: İmge Kitabevi.

- Yalçinkaya, H. ve Türkeş, K.T. (2008). Yirmi Birinci Yüzyılda Çatışma Alanlarında Görülen Yeni Unsurlar. Güvenlik Strateji Dergisi, 4(7). 55-89.
- Yalnız, K. (2019). Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik Firmalarının Seçimini Etkileyen Unsurlar. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yıldırım Keser, H. (2011). Lojistik Sektörünün Rekabet Gücü Yönüyle Analizi: Türk Lojistik Sektörü İçin Bir Çalışma. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi.
- Yıldız, D. ve Wolff, R.A. (2018). Türkiye’de Lojistik Yönetimindeki Gelişmeler: Stratejik Bir Bakış Açısı. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 7(3), 187-198.
- Yıldız, G. (2018). Hibrit Savaş Ne Kadar Post-moderndir? Avrasya Askeri Tarihine Yeniden Bakış. Savaşın Değişen Modeli: Hibrit Savaş. Milli Savunma Üniversitesi Yayınları.
- Yıldız, M. (2018). Özel Askeri Şirketlerin Savunma Politikaları Açısından İncelenmesi. Amme İdaresi Dergisi.
- Yılmaz, S. (2020). 21. Yüzyılda Savaşın Değişen Karakteri: Orta Doğu Bağlamında Hibrit Savaşlar. Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi.
- Yusuf, Ö. (2018). Savaşın Değişen Karakteri: Teori ve Uygulamada Hibrit Savaş. Güvenlik Bilimleri Dergisi. 7(1). 29-56.





“JSGA’lı, Her Zaman Yurt, Ulus ve Cumhuriyete Aşk ve Sadakatle Bağlı Tevazu, Fedakârlık ve Feragat Örneğidir.”