

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

OPERATİF SAVUNMA YAPILANMASINDA DEĞİŞİM GEREKLİLİKLERİ
VE YENİDEN YAPILANMAYA DAİR BİR TASARIM

144858

DOKTORA TEZİ

144858

Hazırlayan

Hüseyin Hamdi ERGÜN

Tez Danışmanı

Prof.Dr.Eyüp G.İSBİR

Ankara - 2004

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Hüseyin Hamdi ERGÜN'e ait "Operatif Savunma Yapılanmasında Değişim Gereklilikleri ve Yeniden Yapılanmaya Dair Bir Tasarım" adlı çalışma, jürimiz tarafından İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.



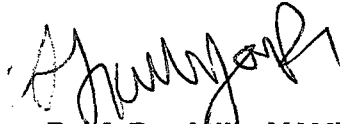
Başkan Prof. Dr. Eyüp G.İSBİR (Danışman)



Üye Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ



Üye Prof. Dr. Mümtazer TÜRKÖNE



Üye Prof. Dr. Atilla YAYLA



Üye Doç. Dr. Ali ULUSOY

ÖNSÖZ

Sanayi toplumu şartları ve bunların etkileri, bugün toplumların neredeyse tüm özel ve sosyal kurumlardan geri çekilmektedir. Bunun yerini bilgi toplumunun gereksinimleri almaktadır. Günümüzde, bilgi toplumunun ihtiyacı olan bilgi teknolojilerinde ve bunun bir türevi olarak gelişen küreselleşme bağlamındaki çevresel şartlarda muazzam değişimler gözlemlenebilmektedir. Her düzeyde yöneticiler kendi şirket ve kurumlarının stratejilerini bu gerçek üzerine kurmaktadır.

Tehdit ortamındaki paradigma değişiklikleri ve teknolojik gelişmeler, tüm diğer özel ve sosyal kurumsal yapılanmalarda olduğu kadar, ülkelerin dış savunmasından sorumlu silahlı kuvvetlerinin yapılanmasında da yeni arayışlar getirmektedir. Geleceğin modern silahlı kuvvetlerinin yapılanma ihtiyaçları ve yeniden düzenleme süreci irdelene gelmektedir.

Giderek daha tehlikeli olan ve belirsizleşen güvenlik ortamında savunma stratejisi milli çıkarları layığı ile koruyabilen ve hatta milli çıkarları geliştirebilen, gerektiğinde çıkarlara vaki olabilecek tehditleri yok edebilen bir Silahlı Kuvvetler gerektirmektedir. Böyle bir Silahlı Kuvvetlerin güvenlikle ilgili yeteneklere sahip olabilmesi, dostu güven, düşmana korku verebilmesi ve milli çıkarlara tehdit oluşturabilecek oluşumları caydırabilmesi için askeri konulardaki ihtiyaçları da elbette oldukça geniştir.

Bu strateji, tehditleri bertaraf etmek ve gerekli olduğunda zorlamalarda bulunmak için, hükümetlere, halihazır duruşun ötesinde daha geniş hareket sahası ve şayet caydırıcılık sağlanamaz ise tehdidi tamamen yok etme imkanı sağlayabilecektir. Bu da yine, gerek savunma planlamasında ve gerekse kuvvet yapısında "kabiliyete dayalı" bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

“Operatif Savunma Yapılanmasında Değişim Gereklilikleri ve Yeniden Yapılanmaya Dair Bir Tasarım” adı ile hazırlanan bu çalışma idari bir incelemedir ve elbette idari incelemelerin her düşünce sistemi için ortak ideal bir çözümü yoktur. Ancak, şurası da bir gerçektir ki; yönetim ve örgütlenme tarihsel süreçte çevresi ve teknolojik etkilerle gelişim gösterir. Aksi halde, değişime direnç göstermek suretiyle dışarıdan kaynak ve enerji sağlanamamasının örgüt bünyesinde entropiye yol açtığı bilinmektedir. Örgütün sistem olarak düzensizliğe yönelmesi ya da güncel gelişmeler karşısında başarısızlığı, sorgulanmasını kaçınılmaz hale getirir.

Gelişmeleri dikkatle takip ederek, örgüt içi entropiden kaçınmak ve değişimden uzak kalmamak ülkelerin bütün kurumlarında olduğu gibi, dış savunmalarından sorumlu olan silahlı kuvvetleri için de elzemdir. Devletin hiçbir kurumunun, yönetim ve örgüt yapısı bakımından gelişmelerin gerisinde kalması arzu edilmez, ancak gelişmelerin gerisinde kalan silahlı kuvvetler olursa milli menfaatlerin gereği gibi korunması ve ileriye yönelik olarak devletin varlığı ve ülkenin bütünlüğü tehlikeye girebilir.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
TASARIMI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	
1. GÜVENLİK ÇEVRESİ	17
1.1. Jeopolitik ve Jeostrateji	17
1.1.1. Türkiye'nin Jeopolitiği	17
1.1.2. Türkiye'nin Jeostratejisi	18
1.1.3. Medeniyetler Çatışması	19
1.2. Küresel Güvenlik Çevresi	20
1.2.1. Küreselleşme	20
1.2.2. Askeri Gücün Küreselleşme Fonksiyonu	21
1.2.3. Küreselleşmenin Askeri Güce Etkisi	22
1.2.4. Değişen Tehdit Ortamı	23
1.3. Bölgesel Güvenlik Çevresi	24
1.3.1. Sürekli Değerlendirme ve Adaptasyon İhtiyacı	25
1.3.2. Bölgesel Durum	26
1.3.3. Yakın Kara Havzalarının Önemi	28
1.3.3.1. Kuzey Irak ve Güneydoğu Anadolu	28
1.3.3.2. Su Sorunu	30
1.3.3.3. Kafkaslar	31
1.3.3.4. Balkanlar	33

1.3.4.	Yakın Deniz Havzalarının Önemi	36
1.3.4.1.	Boğazlar Bölgesi ve Karadeniz	36
1.3.4.2.	Ege Denizi	36
1.3.4.3.	Kıbrıs ve Doğu Akdeniz	39
1.4.	Güvenlik Çevresinin Savunma Yapılanması Tasarımına Etkisi	40
2.	ENDÜSTRİYEL ÇEVRE	42
2.1.	Dünyanın Zenginliği, Ana Eğilimler ve Yeni Teknolojiler	42
2.1.1.	Zenginliğin Paylaşımı	43
2.1.2.	Ana Eğilimler	44
2.1.3.	Yeni Teknolojilerin Yayılması	45
2.2.	Endüstriyel Çevre Olarak Savunma Sanayi	46
2.2.1.	Savunma Sanayinin Önemi	47
2.2.2.	Savunma Sanayinin Ekonomik Boyutu	48
2.2.3.	Savunma Sanayinde Araştırma ve Geliştirme	49
2.3.	Türkiye'nin Savunma Sanayi	49
2.3.1.	İmkan ve Kabiliyetleri	49
2.3.2.	İhtiyaçlar	50
2.3.3.	Tedarik Sistemi	51
2.4.	Endüstriyel Çevrenin Askeri Yapısal Tasarıma Etkisi	52
3.	ASKERİ ÇEVRE	55
3.1.	Politik Askeri Çevre	55
3.1.1.	Soğuk Savaş (Detant) Sonrası Dönem	55
3.1.2.	Çok Uluslu Güvenlik Yapısı	56
3.1.3.	Yeni Yapılanma Anlayışı	57

3.2. Etkiye Dayalı Harekat, Askeri Rol ve Operatif Müşterek Yapı	58
3.2.1. Etkiye Dayalı Harekat	58
3.2.2. Askeri Rol	59
3.2.3. Caydırma Kuvvetlerinin Teşkili	59
3.2.4. Esnek Yapılanmanın Operatif Önemi	60
3.3. Teknolojik Gelişmeler ve Modernizasyon	61
3.3.1. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler	61
3.3.2. Herman Kahn ve Yaklaşan Patlama	62
3.3.3. Modernizasyonun Anlamı	63
3.4. Geleceğin Harekat Ortamı Olarak “Uzay” ve Türkiye’nin Uzay Çalışmaları	63
3.4.1. Geleceğin Harekat Ortamı Olarak “Uzay”	63
3.4.2. Türkiye’deki Uzay Çalışmalarında Durum	64
3.4.3. Türk Uzay Kurumunun Kurulması	65
3.4.4. Uzay Askeri Yetenekleri ve Müşterek Harekat İlişkisi	65
3.5. Askeri Çevre ve Müşterek Operatif Savunma Yapılanması İlişkisi	66
DEĞERLENDİRME	67

İKİNCİ BÖLÜM

TASARIM

1. TASARIM GELİŞTİRME	7)
1.1. Tasarım Sahası	7)
1.1.1. Türkiye'nin Milli Savunma Yapılanması	72
1.1.2. Türkiye'nin Operatif Savunma Yapılanması	74
1.1.2.1. Kara Kuvvetleri Komutanlığı	74
1.1.2.2. Deniz kuvvetleri Komutanlığı	75
1.1.2.3. Hava Kuvvetleri Komutanlığı	76
1.2. Mevcut Müşterek Operatif Yapı	77
1.3. Mevcut Müşterek Harekat Doktrini	79
1.3.1. Müşterek Harekatın Önemi	79
1.3.2. Mevcut Doktrinde Müşterek Yapılanmanın Esası	81
1.3.2.1. Bölge Esasına Göre Teşkil	81
1.3.2.2. Görev Esasına Göre Teşkil	83
1.3.3. Öngörülen Operatif Müşterek Yapının Temelleri	84
1.3.3.1. Tasarımın Amacı	84
1.3.3.2. Tasarımının Hedefi	84
1.3.3.3. Planlama Rehberi	85
1.3.3.4. Öngörülen Harekatın Seviyesi ve Çapı	85
1.3.3.5. Harekata Hazırlık Seviyeleri	87
1.3.3.6. Harekatın Öngörülen Süresi	88
1.4. Tasarım İçin Harekat Ortamı	88
1.4.1. Harekatın Safhaları	89
1.4.1.1. Hazırlık Safhası	90

1.4.1.2.	Angajman Safhası	90
1.4.1.3.	Güç Gösterme Safhası	91
1.4.1.4.	Yeniden Tertiplenme Safhası	92
1.4.2.	Politik Liderlik ve Niyet	92
1.4.3.	Harekat Planlaması	93
1.4.4.	Harekat Alanının Şekillendirilmesi	94
1.4.5.	Askeri Faktörler ve Risk Analizi	96
1.5.	Tasarlanan Müşterek Komuta ve Kuvvet Yapısı	99
1.5.1.	Yapısal Entegrasyon	99
1.5.2.	Müşterek Komuta ve Kontrol Yapısı	100
1.5.2.1.	Operatif Müşterek Karargahlar	102
1.5.2.2.	Müşterek Harekat Merkezi Desteği	104
1.5.2.3.	Dış İrtibatlar	105
1.5.3.	Müşterek Kuvvetlerin Yapılanmaları	106
1.5.4.	Muhabere ve Bilgi Sistemleri	114
1.6.	Kaynaklar	116
1.6.1.	İnsangücü	116
1.6.2.	Lojistik	118
1.6.2.1.	Lojistik Destek	118
1.6.2.2.	Müşterek Lojistik Destek Yapısı	118
1.6.2.3.	Müşterek Lojistik Destek Merkezleri	120
1.6.3.	Bütçeleme	121
1.7.	Eğitim ve Muharebeye Hazırlık	122
1.8.	Müşterek Yapılanma İçin Değişim Tablosu	123

2. OPERATİF YAPILANMA ÖRNEĞİ: A.B.D. SAVUNMA YAPISI	125
2.1. A.B.D. Savunma Yapılanması	125
2.2. A.B.D. Müşterek Kurmay Başkanlığı	126
2.3. Birleştirilmiş Muharip Komutanlıklar	128
2.4. Kuvvet Komutanlıkları ve İşlevleri	129
3. NATO'NUN STRATEJİK VE OPERATİF MÜŞTEREK YAPISI VE SÜREKLİ DEĞİŞİM SÜRECİ	130
DEĞERLENDİRME	135



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TASARIMIN GEREKTİRDİĞİ İHTİYAÇLAR

1. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE DEĞİŞİM	137
1.1. Modern Yönetim Düşüncesi ve Çevresel Etkileşim	138
1.1.1. Yönetim Teorilerine Kaynaklık Eden Görüşler	138
1.1.2. Modern Yönetim Düşüncesinin Getirdiği Yenilik	140
1.1.3. Modern Yönetim Düşüncesinde Karmaşık Model	143
1.1.4. Örgüt ve Yönetim Alanında Strateji	144
1.2. Askeri Örgütlenmeler ve Değişim İhtiyacı	146
1.2.1. Askeri Örgütlenmeler ve Hiyerarşi	146
1.2.2. Askeri Yönetim Süreci	147
1.2.3. Askeri Yönetimin İşlevi	148
1.2.4. Askeri Örgütün Çevresi ve Değişim İhtiyaçları	149
1.3. Kusursuz Örgütler	152
1.4. Modern Teorilerin Uygulamaya Yansıması	153
2. LİDERLİK VE DEĞİŞİM SÜRECİ	154
2.1. Stratejik Öngörü	154
2.1.1. Vizyonun Tespiti ve Gücü	155
2.1.2. Değişime Yönelik Stratejik Planlama	156
2.2. Değişimin İçselleşmesi	156
2.2.1. Teoriden Pratiğe	157
2.2.2. Değişim ve Fayda	158
2.2.3. Motivasyonun Önemi ve Düşüncenin Gücü	158
2.2.4. Sinerji Yaratmak	159
2.2.5. Değişimin Önderleri: Geleceğin Liderleri	159

2.3. Değişim Süreci	160
2.3.1. Birinci Aşama; Benimsetme ve İkna	161
2.3.1.1. Amaç, Tasarı ve Stratejinin Benimsetilmesi	161
2.3.1.2. Değerler ve Gelecek	162
2.3.2. İkinci Aşama; Değişim	163
2.3.2.1. Ekip Oluşturulması ve Yetkilendirilmesi	163
2.3.2.2. Öncelikler ve Zaman Yönetimi	164
2.3.2.3. Değişimin Gerçekleştirilmesi	165
2.3.3. Üçüncü Aşama; Sürekliliğin Sağlanması	166
3. KARAR VERME SORUNU	167
3.1. Karar Verme İşlevine Genel Bir Bakış	167
3.1.1. Askeri Hiyerarşik Yapı ve Karar Verme Davranışı	168
3.1.2. Kolektif Oluşum ve Bireylerin Kolektif Karar Üzerine Etkisi	170
3.2. Hiyerarşik Örgütlenmede Karar Alma Süreci Uygulaması	
Araştırması	174
3.2.1. Araştırmanın Amacı	175
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı	175
3.2.3. Araştırmanın Sınırlamaları	176
3.2.4. Belirlilik Ortamında Karar Verme Süreci	176
3.2.5. Risk ve Belirsizlik Ortamında Karar Verme Süreci	177
3.2.6. Araştırmanın Bulguları	177
3.3. Karar Verme Sürecine Olumsuz Etki Eden Hususlar	180
3.3.1. Hiyerarşinin Koordinasyonu Engellemesi	180

3.3.2.	Örgüt Yapısından Kaynaklanan Etkiler	183
3.3.3.	Zaman Boyutu ve Olumsuz Etkileri	185
3.3.4.	Analitik ve Sezgisel Boyut Sorunu	186
3.3.5.	Belirlilik Durumunun Karar Verme Davranışına Etkisi	187
3.3.6.	Belirsizlik Durumunun Karar Verme Davranışına Etkisi	187
3.4.	Olumsuz Etkilerin Giderilmesi İçin Çözümleme	188
4.	POST-MODERN ASKERLİK ANLAYIŞI	189
4.1	Soğuk Savaş Dönemi Sonrası Gelişmeler	189
4.2.	Ülkeler ve Post-Modernist Uygulamaları	191
4.2.1.	Amerika Birleşik Devletleri	191
4.2.2.	İngiltere	193
4.2.3.	Fransa	193
4.2.4.	Almanya	194
4.2.5.	İtalya	195
4.2.6.	İsrail	195
4.3.	Modernizm ve Post-modernizm Anlayışı ve Türkiye	196
	DEĞERLENDİRME	199
	SONUÇ VE ÖNERİLER	
	SONUÇ VE ÖNERİLER	205
	KAYNAKÇA	221

ÖZET

Örgütler, çevresel ve teknolojik etkilerle geliştirilirler. Değişime direnç göstermek suretiyle dışarıdan kaynak ve enerji sağlanmamasının örgüt bünyesinde entropiye yol açtığı bilinmektedir. Örgütün sistem olarak düzensizliğe yönelmesi ya da yeni çevresel ve teknolojik gelişmelerle mücadelede başarısızlığı, işlevselliğinin sorgulanmasını kaçınılmaz hale getirir.

Her örgütün kuruluş amacı; varlık nedeni olduğu misyonu başarmak ve bunu başarırken azami verimlilik ve etkiyi sağlamaktır. Örgütsel etkinlik ve verimlilik, çevresel ve içsel gelişmelere sürekli değişimle uyum sağlayabilen bir yapı ile başarılabilir.

Bu durum takım çalışmasını, yetki ve sorumlulukların yatay ve çapraz olarak devrini ve kemikleşmiş hiyerarşik örgüt kültüründen bir noktaya kadar vazgeçmeyi gerektirmektedir. Bununla birlikte değişimden daha önemli olan değişim kararına varabilmek, ortak anlayış ve takım ruhu içerisinde geleceğin örgüt yapılanmasını kurabilmektir

Değişim başlangıçta bir düşünce hareketidir. Düşünce hareketini başlatan vizyon, temeli oluşturan doktrindir. Bu çalışmada esas alınan vizyon **"21 nci Yüzyılın silahlı kuvvetlerinin yaratılması"**; doktrinin esası **"müşterek hareket"**; Türkiye'nin çevresel ve içsel şartları çerçevesinde değişim hareketini başlatmak için öngörülen tasarım **"operatif müşterek savunma yapılanması"**; ve bu tasarımı uygun şartlarda uygulama alanına geçirerek değişimi başlatacak olan ise **"lider"**dir.

SUMMARY

Organizations are developed by the effects of environment and technology. It is known that the lack of ability to provide resource and energy from outside, while standing against to transformation, triggers the entropy in organizations. Heading instability as a system or unsuccessfulness in struggling against new environmental and technological developments gets the inquiry into organizational functionality become inevitable.

The standing aim of any organization is accomplishing the mission of why it's being, as it has been maintaining the full effectiveness and productivity. Organizational effectiveness and productivity can be achieved by an organization, which can transform steadily in conformity with marginal conditions and endogenous variability.

This situation needs team working, spreading out the authority and responsibility horizontally and diagonally, and renunciation from ossified hierarchic organizational culture to a certain extend. However, decision making of transformation and establishing future's organization in team spirit and common mentality is more important than transforming.

In the beginning, transformation is an act of thought. It is vision that starts the thought act, and doctrine that forms the foundation. The vision directs this thesis is **"creating 21st Century's armed forces"**; doctrine based on is **"joint operation"**; in the frame of Turkey's marginal conditions and endogenous variability, the concept intending to start thought act is **"operative joint defense structure"**; and it is **"leader"** who starts the transformation in available conditions as transferring this concept to application mode.

KISALTMALAR

a.g.e.	:	Adı geçen eser
a.g.m.	:	Adı geçen makale
a.g.y.	:	Adı geçen yayım
ARGE	:	Araştırma geliştirme
Bi-SC	:	Biaxial Strategic Command
CJTF	:	Combined Joint Task Force
C4ISR	:	Command, Control, Communication, Computer, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance
Dz.K.K.	:	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
Ds.	:	Destek
G/K	:	Görev Kuvveti
Hrk.	:	Harekat
Hv.K.K.	:	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
Hv.ve Uz.	:	Hava ve Uzay
J.Gn.K.	:	Jandarma Genel Komutanlığı
K.	:	Komutanlık
K.K.K.	:	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
KKT	:	Kara Kuvvetleri Talimnamesi
Kor.	:	Kolordu

Loj.	:	Lojistik
MY	:	Milli Yönerge
MT	:	Milli Talimname
Mrk.	:	Merkez
Müş.	:	Müşterek
p.	:	Page
Per.	:	Personel
S.	:	Sayfa
S.G.K.	:	Sahil Güvenlik Komutanlığı
TSK	:	Türk Silahlı Kuvvetleri
Tug.	:	Tugay

TABLolar

Tablo 1: Öğrenme Süreci

Tablo 2 : Türkiye ve Yunanistan'a Göre Ege Denizi'nde Varolan Sorunlar

Tablo 3: Risk Analizi Değerlendirmesi

Tablo 4: Kuvvet Yapısı İçin Harekat Analizi

Tablo 5: İnsangücü Mukayesesi

Tablo 6 : Müşterek Yapılanma İçin Değişim Tablosu

Tablo 7: Çevresel Boyutların Algılanışı

Tablo 8 : Araştırma Yapılan Hiyerarşik Örgütün Üye Sayısı

Tablo 9 : Örgütün Fonksiyon Sahalarına Göre Proje İle İlgili Birey Sayısı

Tablo 10 : Koordinasyonda Bulunulan Örgüt Üyeleri

Tablo 11 : Modern, Geç-Modern ve Post-Modern Dönem Silahlı Kuvvetlerinin Özellikleri

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Vizyon, Tasarım, Doktrin, Kuvvet Yapısı İlişkisi

Şekil 2: Doktrin Neleri Etkiler?

Şekil 3: Doktrin Nelerden Etkilenir ?

Şekil 4: Ekonomik, Politik ve Askeri Etkileşim

Şekil 5: Güvenlik Çevresi ve Operatif Yapılanma İlişkisi

Şekil 6: Endüstriyel Çevre ve Müşterek Operatif Yapı İlişkisi

Şekil 7: Askeri Çevre ve Müşterek Operatif Savunma Yapılanması İlişkisi

Şekil 8: Türkiye'nin Milli Savunma Yapılanması

Şekil 9: Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yapısı

Şekil 10: Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Yapısı

Şekil 11: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Yapısı

Şekil 12: Mevcut Müşterek Yapılanma Doktrini

Şekil 13: Müşterek Doktrinin Temeli

Şekil 14: Harekat Alanının Şekillendirilmesindeki Farklılıklar

Şekil 15: Tasarıma Göre Müşterek Komuta Yapılanması

Şekil 16: Müşterek Harekat Merkezlerinin Tertiplenmesi

Şekil 17: Türkiye Çevresinde Hassas Bölgeler

Şekil 18: A.B.D. Milli ve Operatif Savunma Yapılanması

Şekil 19: A.B.D. Müşterek Kurmay Başkanlığı Bağlantıları

Şekil 20: NATO Transformasyon Komutanlığı Komuta Yapısı

Şekil 21: NATO Harekat Komutanlığı Komuta Yapısı

Şekil 22 : Karar Alma Mekanizması İncelenen Örgüt Yapısı

Şekil 23 : Belirlilik Ortamında Proje İle İlgili Olan ve Karara Katkı Sağlayan
Örgüt Üyelerinin Grafik Gösterim İle Mukayesesi

Şekil 24 : Belirsizlik Ortamında Proje İle İlgili Olan ve Karara Katkı Sağlayan
Örgüt Üyelerinin Grafik Gösterim İle Mukayesesi

Şekil 25 : Karar Alma Mekanizmasında Koordinasyon

Şekil 26 : Model Örgütte Uygulanan Koordinasyon Usulü

OPERATİF SAVUNMA YAPILANMASINDA DEĞİŞİM GEREKLİLİKLERİ VE YENİDEN YAPILANMAYA DAİR BİR TASARIM

GİRİŞ

Küreselleşmenin kaynağı batının siyasi, ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve askeri gelişmişliğidir. ¹ Küreselleşen dünyada her alanda çok ciddi bir değişim ve her disiplinde çevresel etkileşim ve yapısal dönüşüm görülmektedir. Küresel değişimin, tüm dünyaya getirdiği çevresel dalgalanma, artan karmaşıklık, tüm örgütsel alanlarda olduğu gibi askeri yapısal alanda da yoğun olarak hissedilmektedir.

Örgütsel yönetimin başarısı ve etkinliği, eskiden beri kapalı sistemler olarak bilinen askeri alanda da gözetilir olmuştur. Askeri yönetim ve örgütlerde, verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar devam etmekle birlikte, bu çalışmalar yönetim teorisindeki gelişmelere bağlı örgütsel değişim arayışlarından daha çok, toplam kalite yönetimi gibi mevcut örgütsel yapının etkinliğini artırmak üzerinde yoğunlaşmıştır.

Oysa örgütsel yapıların bizatihi kendisi daha esnek olmak ve gelişmelere uyarlanmak suretiyle geleceği inşa etmede proaktif olmalıdır².

¹ FROST Ellen L., "Globalization and National Security: A Strategic Agenda" The Global Century - Globalization and National Security Seminar, National Defence University of US., Washington, 2001

² TÜZ Melek V., Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı, Alfa Yayınları, İstanbul, Ağustos 2001, S.40

Çalışmalarda, örgütlerin amacı üzerinde olduğu kadar, yapısı üzerinde de durulmalıdır. Zira örgütlerin hem statik hem de dinamik yönü vardır. Örgütlerin statik yönü, yapısının örgütün asıl amacına uygun biçimde ayarlanması iken, dinamik yönü sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar, malzeme, insan gücü ve usuller bakımından örgüte yeni bir yön verme aşamasıdır. Bu aşamada örgüt, sürekli bir değişimle karşı karşıyadır.³

Örgüt ile değişim ilişkisini açıklamak için örgütlenmenin tanımına bakmak uygun olacaktır. Örgütlenme, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalardır⁴. Bu tanımından anlaşılabildiği gibi, örgütlenmenin ruhunda değişim vardır.

Değişim, mevcut olan durumun, iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının yarattığı ihtiyaçlar karşısında artık çaresiz kalması durumunda örgütü yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir.⁵ Bir işletme veya kuruluştaki varolan örgütsel yapının, teknolojinin, üretim süreçlerinin işgören davranışlarının ve bunları etkileyen koşulların planlı veya plansız biçimde değişikliğe uğratılmasıdır.⁶ Örgütsel faaliyetlerle ilgili hususlarda mevcut konum veya durumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır.⁷

³ TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, Yönetim Bilimi, Ankara, 1999, S.73

⁴ TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.72

⁵ VARDAR Abdül, Bireysel ve Kavramsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, İstanbul, Kariye Yayıncılık, 2001, S.10

⁶ EREN E., Değişim Yönetimi, İstanbul, MESS Yayınları, 1985, S.131

⁷ KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, BETA Yayınları, 1999, S.516

Küreselleşme, ekonomik büyüme, teknolojik ve bilimsel ilerlemeler değişimin birer anahtar parçalarıdır. Bunlar zaman içinde kendi kendilerini ve değişimi güçlendiren bir karaktere sahiptirler. Bilinmesi gereken, çağımızda değişimin, bir meltem ya da kurumların havasını etkileyen bir esinti gibi olmadığı, aksine onları yakıp yıkan, süpüren bir kasırga gibi olduğudur. Bin yıllar alan değişimlerden birkaçını bir nesilde görmek artık mümkündür.⁸

Kısaca değişim statükoyu değiştirmektir. Ancak statükoyu değiştirmek, çoğu kez örgütü meydana getiren insanlarda hoşnutsuzluğa, tepkiye ve dirence neden olur. İşte bu nedenle “değişimin yönetimi” değişimden daha fazla önem kazanır.⁹

Sosyal sistemler daima bir denge arayışı içerisindedirler. Değişim denge durumunu bozar. Bu nedenle bir bakıma fizik olayı cereyan eder ve sistemi değişime zorlayan kuvvetler ile değişime karşı koyan kuvvetlerin etkileşimi gözlenir.

Buna göre;

- Önce değiştirilmek istenen herhangi bir konuyla ilgili dışsal ve içsel nedenler belirlenmeli,
- Sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynakları tahmin edilmelidir.

⁸ DİRİK Mustafa, “Gelecekbilim”, Siyaset, Editör: Mümtaz’er TÜRKÖNE, Lotus Yayınları, Eylül 2003, İstanbul, S.725

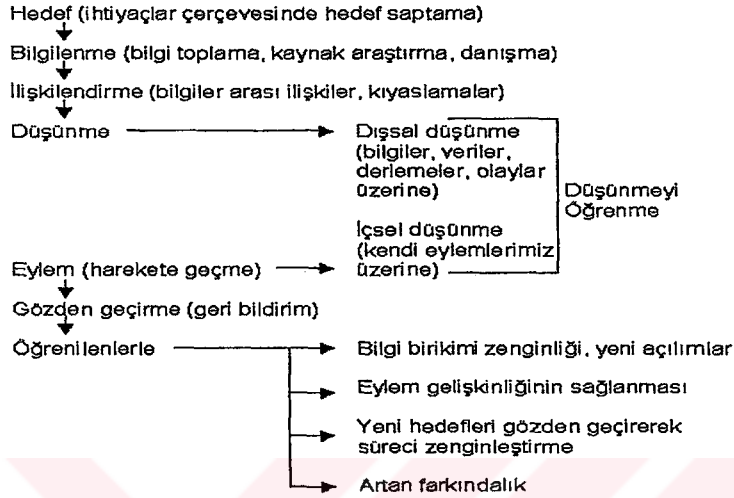
⁹ DALAY İsmail, COŞKUN Recai, ALTUNIŞIK Remzi, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, S.105

Ancak, bundan sonra direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemlerle arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir.¹⁰

Bu genel akışa baktığımızda önce bireysel ve sistemi oluşturan toplum olarak ne yapmamız gerekeceğini öğrenmemiz gerekmektedir. Statükoyu değiştirmeye yönelik bir hedef saptanmasının, aynı zamanda hareketi de başlatabileceğini görüyoruz. Tespit edilen hedef için, ihtiyaçların doğru belirlenmesi ve bu aşamada doğru soruların sorulmuş olması önem taşımaktadır. İyi tanımlanmış bir hedef, değişimin nasıl sağlanacağına ve bunu öğrenme sürecine yardımcı olacaktır.

Öğrenme sürecinde, bilgiler arasındaki ilişki ve bilgileri farklı düzlemlere taşıma ve oralarda kullanma yeteneklerinin geliştirilmesi gereklidir. Bilgiyi farklı düzlemlere transfer etmede sıkıntılar yaşandığında, algılar parçalara takılı kalır, oralarda oyalanarak, bütünden uzaklaşır. Bu süreçte “düşünme” bilgileri ve verileri içselleştirme ve onları bünyeye uygun hale getirebilme yetisidir. Bu aynı zamanda ihtiyaç duyulan modellemelerin yapılabilmesi için de önemli bir adımdır. Ancak bilgiler ve veriler üstünde düşünmenin yanı sıra, eylemler ve uygulamalar hakkında düşünme de önem taşır. Böylece kendi kendine öğrenebilme gerçekleşir. Eylem aşamasında eylemin içeriği, hedefe uygun olup, olmaması sorgulanmalıdır. Daha sonra tabloda gösterilen sürecin her aşamasında ulaşılan geribildirimlerle sürecin nasıl iyileştirebileceği göz önünde bulundurulacaktır.

¹⁰ KOÇEL Tamer, a.g.e., S.484

Tablo 1: Öğrenme Süreci¹¹

Buna göre, en az değişimin kendisi kadar, değişimin nasıl hedef alınacağı ve nasıl gerçekleştirilebileceğinin öğrenilmesi de gerekmektedir.

Bu tez çalışmasında araştırma ve tarama / değerlendirme yöntemleri uygulanarak amaca uygun bilgiler toplanmış, ardından, elde edilen bulgulardan hareket edilerek operatif¹² savunma yapılanmasında değişime ilişkin kıymetlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ve değerlendirmeler ışığında, modern yönetim teorileri ve teknikleri, askeri teşkilatlanma alanına uygulanarak sonuca gidilmiştir.

¹¹ AKŞİT Habibe, "Öğrenmeye Dayalı Bir Eğitim Süreci Oluşturabilmek", Eğitim: İnsan Kaynakları Düşünce Platformunun Executive Excellence Nisan 2003 Eki, S.42

¹² Harbin seviyeleri, milli menfaatleri destekleyen askeri gücü harp alanı ve muharebelere tatbik etmek için bir yapı sağlar. Harbin üç seviyesi olarak, stratejik, "**operatif**" ve taktik seviye kavramları kullanılmaktadır. Stratejik, operatif ve taktik faaliyetler arasındaki ilişkiler, komutana, mantıklı bir hareket akışının tasavvurunda, kaynakların tahsis edilmesinde ve görev tahsisi yapmasında yardımcı olur. "**Operatif**" harbin üç seviyesindeki faaliyetlerden, stratejik olanlar ile taktik seviyede olanlar arasındaki faaliyetleri ifade etmektedir. Gnkur.-Kuvvet seviyesi stratejik, Ordu - Kolordu seviyesi operatif, Tümen - Tugay seviyesi taktik seviyedir.

Çalışmanın konusu; silahlı kuvvetlerin görev alacağı tehdit, teknolojik gelişmişlik ve endüstriyel ortamı durumsallık yaklaşımının faktörleri olan dışsal ve içsel algılamalarla ortaya koyarak, ihtiyaçların buna göre tespit edilmesinin, bir değişim stratejisinin oluşturulmasının, bu kapsamda silahlı kuvvetlerin operatif yapısal değişim ihtiyaçlarının irdelenmesidir.

Klasik dönemlerde silahlı kuvvetler, en kötü senaryoya ve topyekün savaş tehdidine karşı her an hazır olacak şekilde teşkilatlanmışlardır. Bu teşkilatlanma II nci Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş dönemine kadar devam etmiştir. Bunlar sayısal çoğunluğa dayalı, hantal, esnek olmayan ve yüksek maliyetli yapılanmalardır. Soğuk savaş döneminden itibaren sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, silahlı kuvvetlerde de değişim düşünceleri ortaya atılmış, bu düşüncelerle teşkilat yapılarında gelişme amaçlanmış olsa da, korumacı anlayışlar nedeniyle, daha çok kapalı sistemler olarak kalmışlardır.

Günümüzde topyekün savaş tehdidi ya tamamen ortadan kalkmış, ya da böyle bir tehdidin oluşmasından savaşın fiilen başlamasına kadar uzunca bir süre uluslararası diplomasi periyodu ve buna bağlı olarak uluslararası ambargo ile soyutlayarak zayıflatma uygulamaları kaçınılmaz olmuştur.

Topyekün bir savaşı gerektirmeyen bölgesel çatışmalarda ise sadece milli menfaatlerin korunmasını gerektirecek tedbirlerin süratle alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür bir tehdit karşısında başarılı olmak için en doğru karara çabuk ulaşmak, ileri teknoloji ürünü silah sistemlerini kullanmak ve hemen sonuç almak, böylece uluslararası tepkiler ya da tedbirler gündeme gelmeden önce durum üstünlüğünü kısa sürede ele geçirmek ihtiyacı doğmuştur.

Durum üstünlüğünü hemen ele geçirmek süratle reaksiyon gösterebilmek, esnek ve küçük ama etkin askeri yetenekler gerektirmektedir. Bu yetenekler kara, deniz, hava ve gerekirse uzay unsurlarının başlangıçtan itibaren harekate yüzde yüz hazır olmasını, hareketlerinin birbiri ile senkronize edilmesini mümkün kılan, entegre, yüksek teknolojiyi kullanan, hareket kabiliyeti yüksek müşterek görev kuvvetlerine ihtiyaç göstermektedir. İlk reaksiyonu gösterdikten sonra tehdidin büyümesine paralel olarak takviyelerin hazırlanması için gerekli zaman bulunabilecektir. Bu husus genel kabul görmekle birlikte, anlayış farklılıklarından kaynaklandığı değerlendirilen bazı nedenlerle silahlı kuvvetlerin bu yönde yapılanmaları için aktif tedbirlerin alınmasında gecikmeler görülebilmektedir.

Stephen R. Covey değişim için sorumlulukların farkına varılması ve sahiplenilmesi kabiliyetini şöyle açıklıyor:¹³

"Bizler temel paradigmalarımızın, yol haritalarımızın ya da varsayımlarımızın ne kadar farkına varır ve kendi deneyimlerimizden ne ölçüde etkilendiğimizi anlarsak, o paradigmalar için o kadar sorumluluğu yüklenebiliriz. Onları inceler, gerçeklerle karşılaştırır, başkalarını dinler, onların algılarını öğrenmeye hazır oluruz. Böylece daha geniş bir tabloyu görürüz. Bakış açımız çok daha objektif olur."

¹³ COVEY Stephen R. Başarılı İnsanların 7 Alışkanlığı (The 7 Habits Of Highly Effective People New York: Fireside, 1990) Çeviren: Gönül SUVEREN - Osman DENİZKEN, İstanbul: Varlık Yayınları 12 nci Baskı, 2000, S.24

Gary Hamel ve C.K.Paralahad, tutuculuğa meydan okumaktan çekinmeyenlere ve geleceğe önde varmak isteyenlere¹⁴ attettikleri kitaplarında geleceği kazanmak için gerekli olanları şu şekilde sıralamaktadırlar¹⁵:

"Yeni bir örgütsel paradigma fikri günümüzde çok çeşitli biçimlerde (yalın, basık, sanal, modüler örgüt vb.) dile getirilmekle birlikte, yeni bir strateji paradigması talebi henüz belirginleşmiş değildir. Ama biz şirketin "stratejileştirme" tarzının artık eskimiş olduğu ve tıpkı örgütlenme biçimleri gibi, bunun da son derece zehirleyici bir etki yaptığı görüşündeyiz. Bir örgüt ne kadar yalın ve uyumlu olursa olsun, yine de bir beyin gücüne ihtiyaç duyar. Ama bizim bahsettiğimiz beyin genel müdürün ya da stratejik planlamacının beyni değildir. Bizim kastettiğimiz beyin, firmanın, stratejik olmanın ne anlama geldiği konusunda geniş bir görüşe sahip bütün yönetici ve iş görenlerin kolektif zekasının ve hayal gücünün bir birleşimidir."

Bu düşünceler örgütsel yapının değişiminden çok, örgüt bünyesinde sürekli değişim anlayışının oluşturulmasına vurgu yapmaktadır. Fakat post modern dönemde sonu gelmez yeniden yapılanmaların önemli bir fayda sağlamadığının farkına varılmıştır. Firmalar, bu kez işlevlerini yeniden düzenlemeye (reengineering) başlamışlardır.

¹⁴ HAMEL Gary & PRAHALAD C.K. Geleceği Kazanmak (Competing For The Future Boston: Harvard Business School Press, 1994) Çeviren: Zülfü DİCLELİ, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996,Önsöz

¹⁵ HAMEL Gary & PRAHALAD C.K., a,g,e. S.37

Michael Hammer ve James Champy'ye göre, yeniden düzenleme; yararsız işlerin kökünün kazınması ve firmadaki bütün işlevlerin müşteri tatminini, devir sürelerinin kısaltılmasını ve bütünsel kaliteye yöneltmesini amaçlamaktadır.¹⁶

Bu nedenlerle yapılacak incelemede, silahlı kuvvetlerde geleceğin ihtiyaçlarını karşılayacak tedbirlerin süratle alınabilmesi ve değişim için yapılacak değerlendirmelerde açık sistem yaklaşımının benimsenmesine, bu suretle yeniden düzenleme ihtiyaçlarının neler olduğuna, düzenleme sürecine, mevcut şartlarda bunun nasıl başarılabileceğine, önemli değişiklikler yapmak için liderlik ve karar verme mekanizmalarında nasıl bir tutum ve davranış sergilenmesi gerektiğine yönelik öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada önerilen operatif savunma modeli, mevcut doktrinde de bulunan ve bugünün kaçınılmaz karmaşık muharebe ortamının gereksinimi olan, müşterek hareket yapılanmasıdır. Müşterek hareket; ileri teknoloji, gelişmiş muhabere ve bilgi sistemleri, kuvvetler arasında işbirliği, sınıflar ve silah sistemleri arasında tam bir entegrasyon, profesyonellik ve ihtisas gerektirmektedir. Bütün bunların yanında kesin sonuçlu operatif hareketin başarısının da anahtarıdır.

Bugün birçok ülkede olduğu gibi, kuvvet komutanlıkları silahlı kuvvetlerinin birer alt sistemlerini oluşturmaktadır. İhtiyaç halinde bu alt sistemlerin birbiri ile entegrasyonunda zorluklarla karşılaşmakta, kuvvetler arasında "müşterek bir komutanın" geliştirilmesi ve başarılması çok kolay olmamaktadır.

¹⁶ HAMMER Michael & CHAMPY James, Değişim Mühendisliği (James Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution New York: Harper Collins, 1993) Sabah Kitapları, İstanbul, 1994

Mevcut doktrinde bugünün ihtiyaçlarına yönelik olarak geliştirilmiş bir müşterek hareket ve müşterek kuvvet planlama esası mevcuttur. Ancak karşılaşılan zorluğun nedeni, doktrin gereği, bahse konu yapıya tehdidin belirginleşmesi ile birlikte geçilecek olmasıdır. Tasarım ile önerilen ise, bu yapının barıştan itibaren teşkili, eğitimi ve harbe hazırlanmasıdır.

Gerçekten de müşterek hareket konularında kara, deniz ve hava kuvvetleri arasında bir tartışma hep olagelmiş ve çözüm müşterek karargah olan Genelkurmay Başkanlığında bulunmaya çalışılmıştır. Genelkurmay Başkanı tüm hareket alanı ve kuvvet komutanlarının komutanıdır. Mştereklik kuvvet komutanlıkları seviyesinin üzerindedir.

Bugün eksikliği hissedilen husus; örneğin kolordu seviyesinde icra edilecek bir müşterek hareket için, barıştan itibaren sorumlu olan ve kurulu bulunan müşterek komuta kademesinin olmamasıdır. Tehdidin belirginleştirilmesinden sonra bir müşterek karargah teşkil edilmesine kalkışılması; kuvvetler, sınıflar ve sistemler arasında entegrasyonun oluşturulmaya çalışılması profesyonellik ve uzmanlaşma anlayışından çok uzaktır. Bugünün muharebe ortamında bu faaliyetler için çok fazla zaman yoktur.

Dünya'da müşterek hareketin ilk ve en önemli başarısı, Japonların, Aralık 1941'de Pearl Harbour'da ortaya koydukları taarruz hareketi olmuştur. Bu harekatta Japon deniz ve hava kuvvetleri, savaşın başından beri operatif seviyede sağlanmış oldukları karşılıklı işbirliği ve koordinasyonu, taarruz sırasında da tam ve etkin olarak devam ettirmişler, sonuçta elde edilen başarı tahminlerin çok üzerinde bulunmuştur. Buna karşılık Pearl Harbour'da savunma hareketi yapmak zorunda kalan ve ağır bir yenilgi alan, A.B.D. deniz ve hava kuvvetleri, aralarındaki işbirliği ve koordinasyon eksikliklerini çok pahalıya ödemişlerdir.

II nci Dünya Savaşının henüz başlarında iken, kuvvetler arasında işbirliği ve koordinasyonun ne kadar uzun bir hazırlık gerektirdiği ve uzun hazırlıklara rağmen başarı sağlanamayabildiğini gören General George C.Marshall, ki o dönemde A.B.D. Kara Kuvvetleri Kurmay Başkanıdır, kuvvetler arası karşılıklı koordinasyon anlayışının, artık yerini, operatif seviyede müşterek komutanlıklar anlayışı ile değiştirilmesinin, modern muharebenin kaçınılmaz karmaşıklığının sonucu olduğunu ortaya koymuştur.

Bu teori II nci Dünya Savaşının tüm tecrübeleri ile teyit edilmiş, fakat buna rağmen, ancak zorunlulukla karşılaşıldığında uygulama alanı bulabilmiştir. En standart savunma yapılanması hareket ve idari her bakımdan kara, deniz ve hava kuvvetlerinin Genelkurmay Başkanlığına bağlı olmasıdır. Bu bağlantı zaman zaman A.B.D. gibi bazı ülkelerde Milli Savunma Bakanlıklarının askeri departmanlarının sivil sekreterlikleri ile de kurulmuştur. Ancak bu durum lojistik ve idari destek fonksiyonları ile hareket alanındaki kuvvetlerin sevk ve idaresinde daha çok karmaşıklıklara neden olmuş, hareket karmaşıklaştıkça güçlükler de artmıştır.¹⁷

Kara, deniz ve hava kuvvetlerinin operatif unsurlarının etkili kullanımının sağlanması müşterek bir komuta altında toplanmaları ve entegre edilmeleri için ilk somut adımlar II nci Dünya Savaşından sonra atılmaya başlanmıştır.

O dönem anlayışı, kuvvetlerin operatif seviyede birlikte hareket etmesini sağlayacak yapılanmaların oluşturulmasını ve verilecek askeri görevlerin bu yapılar ile başarmalarını öngörmüştür. Bu maksatla, 1947 yılında A.B.D. Ulusal Güvenlik Akdi yayımlanmıştır. Buna göre birleştirilmiş muharebe komutanlıkları kurulmuş, A.B.D. Başkanının direktiflerini yerine getirebilecek kendi kendine yeterli müstakil komutanlıklar teşkil edilmiştir. Milli Savunma Bakanlığı askeri departmanları, kendilerine bağlı olan hareket alanı

¹⁷ Fundamentals of Joint and Combined Operations, "Joint Organizations & Joint Functions", U.S. Army Command and General Staff Collage, Forth Leavenworth, Kansas, 1986, p.91-92

kuvvetlerini, birleştirilmiş muharebe komutanlıklarına bırakmışlardır. Sadece bu komutanlıkların idari ve lojistik destek sorumlulukları Milli Savunma Bakanlığı askeri departmanlarında kalmıştır.¹⁸ Böylece askeri gücün daha etkili kullanımı sağlanabilmiştir.

Yapılan bu çalışmada ise bugünün şartları ve ihtiyaçları nispetinde operatif seviyede bir savunma yapılanması tasarımının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Çalışmada sıkça kullanılacak olan "tasarım" sözcüğü geleceğe dair bir operatif müşterek askeri yapılanmayı ortaya koymak anlamında kullanılmaktadır. Askeri konularda tasarım kavramına açıklık getirmek için vizyon, tasarım, doktrin ve kuvvet yapısı arasındaki ilişkiyi belirginleştirmek gerekmektedir.

Vizyon örgütün geleceğe ilişkin hedefini, tasarım bu hedefe ulaşmak için nelerin nasıl yapılacağını, doktrin ise bugün ve yakın gelecekte mevcut imkan ve kabiliyetler çerçevesinde uygulama esas, prensip ve usulleri açıklamaktadır.

Yeni bir tasarım için önce vizyon ve stratejik niyetin ortaya konulması gerekmektedir. Vizyon, kararlara yön verebilecek şekilde amaca odaklı, inisiyatif kullanmaya olanak sağlayacak kadar esnek ve örgüt tarafından benimsenen geleceğe ait bir düşüncedir. Gelecekte nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyarken, organizasyona hedef, değişime yön verir, ona ışık tutar, geleceğe yönelik her faaliyetin temelini teşkil eder, devamlılık sağlar ve kısaca bugün ile gelecek arasında bir köprü kurar. Köklü bir değişime ihtiyaç duyduğunda, öncelikle organizasyondaki tüm bireyleri, değişikliğin gerekli olduğu konusunda harekete geçirecek bir vizyona ihtiyaç vardır.¹⁹

¹⁸ Fundamentals of Joint and Combined Operations, a.g.y., p.92

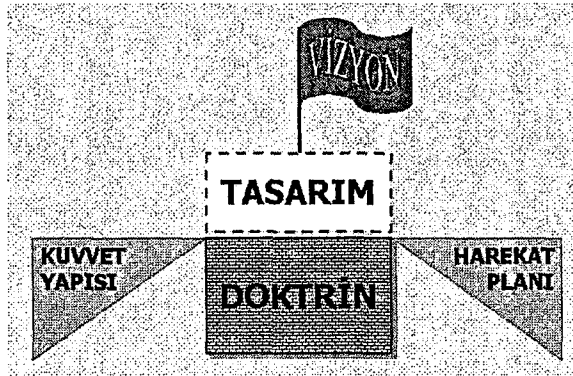
¹⁹ MY 369-3 TSK Konsept Geliştirme Yönergesi, 2001, S.1-1

Türk Silahlı Kuvvetleri için vizyon bildirisinin özeti şudur:

“Türk Silahlı Kuvvetlerinin tarihsel niteliklerini, kendisini sürekli olarak yenileyen bir vizyonla en üst düzeye çıkarmak ve dünyada yaşamakta olduğumuz değişime ayak uydurarak 21 nci YY.ın çağdaş Silahlı Kuvvetlerini yaratmaktır.... Silahlı kuvvetlerimiz, sayısal (üstün) birlikler yerine yetenek sistemlerine dayalı ve içinde bulunduğumuz yüzyılın özellikleri ile örtüşen devingen bir yapı içinde olmalıdır.... Türk Silahlı Kuvvetlerinde gelişmiş bir sinerjik yapı yaratmak için müşterek hareket kültürü anlayışı hakim olmalıdır. Bir bütünün parçaları olma duygusu birlik ve personel bazında içe sindirilmelidir. ...”²⁰

Kuvvet yapısı ve hareket planlaması doktrine dayalı olarak şekillenecektir. Kuvvet yapısına ilişkin tasarımda temel dayanak doktrindir. (Şekil 1)

Şekil 1 : Vizyon, Tasarım, Doktrin, Kuvvet Yapısı İlişkisi

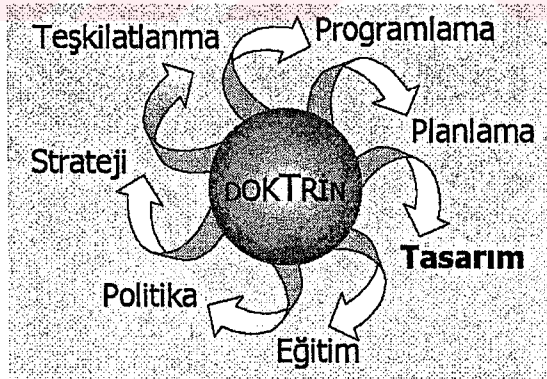


²⁰ ÖZKÖK Hilmi, Orgeneral, Genelkurmay Başkanı 25 Şubat 2004 tarihli Prensip Emri No:24-4, S.1

Doktrin silahlı kuvvetlerin hedeflerini ele geçirmesine, stratejik şartların yerine getirilmesine kuvvetin kullanılmasına ve kuvvetin imkan ve kabiliyetlerinin uygulanmasına rehberlik eden temel prensiplerdir. Taktik, teknik ve usuller, teşkilat, kuvvet yapısı, teçhizat ve eğitim doktrinin kaynaklarıdır. Doktrin; geçmişin deneyimlerini ve harp prensiplerini esas almakla beraber, ileriye dönük değişen teknolojiye, tehditlere ve vazifeye uyarlanabilir, herkes tarafından aynı şekilde bilinir ve anlaşılır. Doktrin güncelleme çalışmaları, sürekli devam eden bir faaliyet olarak ele alınmalıdır.²¹

Doktrin tasarımı etkilediği gibi diğer alanlarda da belirleyicidir. (Şekil 2) Kısaca belirtmek gerekirse askeri doktrin; nasıl savaşılacağını, nasıl eğitim ve tatbikat yapılacağını, nasıl teşkilatlanılacağını ve plan yapılacağını gösterir.

Şekil 2: Doktrin Neleri Etkiler?²²

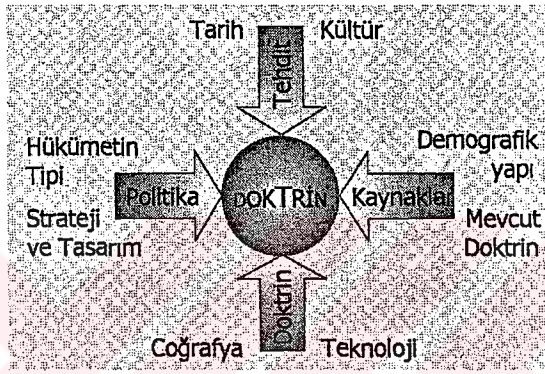


²¹ KKT 100-5, a.g.y., 2-28

²² TANGREDI Sam J, Globalization And Maritime Power, National Defence University Press, Washington DC., 2002, p.263

Askeri doktrin de vizyon ve tasarım gibi çevresel şartlardan etkilenir. Bu şartlar (Şekil 3), hükümetin tipi, hükümet politikası, tahsis edilen kaynaklar, **strateji ve tasarım**, var olan doktrin, tehdit, tarih, alınan dersler, askeri kültür, o alanda gelişen teknoloji, demografik yapı ve coğrafyadır.²³

Şekil 3: Doktrin Nelerden Etkilenir ?



Görüleceği üzere **tasarım**, stratejik niyeti belirten vizyon ile prensip, esas ve usulleri gösteren doktrin arasında **“yol gösterici bir düşüncedir”**. Pek tabiidir ki bu düşüncenin bir çok alternatifleri üretilebilir. Önemli olan bu alternatifler arasında günün şartlarına en uygun olanını belirleyip, değişime o istikamette yön verebilmektir. Zira tasarım bilincin göstergesidir. Algılama, işleme tabi tutma ve sonuç çıkarmadır. Bilinç yoksa tasarım da yoktur denilebilir, ya da tersi.

“Tasarım geliştirilmesi” genel olarak beş aşamada²⁴, temel olarak ise üç aşamada düşünülmektedir. Bu aşamalardan birincisi tasarımı etkileyen faktörler, ikincisi tasarımın kendisi ve üçüncüsü ise tasarımın gerektirdiği ihtiyaçlardır. Çalışmada, tasarımın bu aşamaları göz önünde bulundurularak konu üç ana bölümde incelenmiştir.

²³ TRITTEN James J., a.g.m., p.266

²⁴ MY 639-3 TSK Konsept Geliştirme Yönergesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2001, S.2-2

Askeri örgütler genellikle kapalı sistemler olarak bilinseler de, temelde idari yapılanmalar olduğundan, yeni bir tasarımın oluşturulmasında, amaçlara göre yönetim, durumsallık yaklaşımı ve sistem yaklaşımı gibi yönetim tekniklerinden istifade edilmelidir. Tasarımda durumsallık yaklaşımı güvenlik ortamı, teknoloji ve kaynak durumu gibi dışsal ve içsel etkileri; sistem yaklaşımı ise tasarımın bir bütün olarak ele alınması ve bu bütünlük içerisinde tasarlanacak sistemin girdileri, süreç ve çıktılarının irdelenmesi bakımından önem taşımaktadır.

Bu nedenle, tasarımı ortaya koymadan önce örgütün nasıl bir çevrede görev alacağını incelemek ve ihtiyaçların tespitini sağlam temellere oturtmak gerekmektedir. Bunun için, birinci bölümde tasarıma etkisi olan dışsal ortam incelenmiş, bu kapsamda güvenlik çevresi, endüstriyel çevre, askeri çevre ve bunların tasarıma etkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, askeri yapısal tasarım için mevcut kuvvet yapısı, hareket planlaması ve kaynaklar sistem bütünlüğü içerisinde incelenmiş ve operatif müşterek savunma yapılanması tasarımı ortaya konmuştur. Askeri dönüşümün dünyadaki bazı örnekleri gözden geçirilmiştir. Son olarak da gerçek ihtiyaçlara göre modern bir anlayışla yönetilen askeri örgüt modeli olarak NATO'nun örgütsel yapısındaki değişimin başarısı irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde modern yönetim düşüncesi ve tasarım sahasında içsel anlayış, liderlik ve karar verme sorunu, post-modern askeri anlayışlara yer verilmiş, böylece askeri örgüt yapısının dinamik ve belirsiz çevresel şartlara cevap verebilecek şekilde, her defasında müdahale ederek değil kendiliğinden değişmesi ve değişimin de lider tarafından başlatılması gereği üzerine bir bakış açısı sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TASARIMI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. GÜVENLİK ÇEVRESİ

1.1. Jeopolitik ve Jeostrateji

Jeopolitiğin incelenmesi, küresel siyasi ve askeri stratejilerin geliştirilme sürecini anlamak ve bu stratejiler içinde coğrafyanın yeri ve önemini kavramak bakımından son derece gereklidir. Örneğin, 20 nci YY başında Makinder tarafından geliştirilen "kara jeopolitiği" II nci dünya savaşında Alman ve Amerikan, soğuk savaş döneminde Amerikan jeostratejilerine uygulanmıştır. Buna göre Orta Asya merkez bölgedir. Doğu Avrupa'yı yöneten merkeze kumanda eder, merkezi yöneten dünya adasına kumanda eder, dünya adasını yöneten dünyaya kumanda eder.

1.1.1. Türkiye'nin Jeopolitiği

Türkiye, kara jeopolitiği teorisinin güney cephesindedir. Gerek Avrupa'yı Asya'ya gerekse Afrika'ya bağlaması ve taşımacılık ve enerji hatları için köprü olma niteliği, önemini ve jeopolitik değerini arttırmaktadır. Brzezinski, *Büyük Satranç Tahtasında*, Avrasya'nın yeni jeopolitik haritasında kilit önemdeki en az beş jeostratejik oyuncu ile beş jeopolitik mihver belirlemektedir. Bunlar Ukrayna, Azerbaycan, Güney Kore, Türkiye ve İran'dır.²⁵

²⁵ BRZEZINSKI Zbigniew, *Büyük Satranç Tahtası*, Çeviren: Ertuğrul DİKBAŞ ve Ergun KOCABIYIK, Yön Matbaacılık, İstanbul, 1997, S.41

Türkiye, jeopolitik açıdan güç merkezlerinin, doğu-batı ve kuzey-güney doğrultusundaki hakimiyet alanı mücadelelerinin merkezi konumundadır. Kuzey güney doğrultusunda, Avrasya merkez kara kütlesini sıcak denizlere ve Afrika'ya bağlayan iki önemli kara geçiş bölgesi olan Balkanlar ve Kafkaslar ile bir deniz geçiş bölgesi olan Boğazlar, Türkiye'de kesişmekte ve bu bölgeleri jeoekonomik kıymeti yüksek olan Ortadoğu ve Hazar bölgesine bağlamaktadır. Doğu batı doğrultusunda ise Anadolu yarımadası, Avrasya ana kıtasını kuşatan stratejik yarım adalar kuşağının en önemlisidir.

1.1.2. Türkiye'nin Jeostratejisi

Jeopolitik değerlerin rasyonel bir stratejik planlama ile birleştirmesi jeostratejidir. Planlama için gerekli olan, iç dinamizmin küresel ve bölgesel ölçekteki dinamik unsurlarla bir bütün oluşturulacak şekilde yönlendirilmesidir.

Türkiye coğrafyasında hep bir strateji noksanlığı hissedilmiştir. Türkiye'nin soğuk savaş dönemi ve sonrasında geliştirdiği, ittifak ve işbirliği ilişkisi bir araya getirildiğinde kendi içinde dahi bütünlük oluşturamadığı görülmektedir. NATO, Avrupa Birliği, İslam Konferansı Örgütü, Karadeniz Ekonomik İşbirliği ve Türk Dünyası Zirvesinden ne beklendiği ve ne elde edildiği hususunda net bir yargıya varılamadığı gibi, bundan sonrası için de net bir tavır görülememektedir.²⁶

Oysa Türkiye'nin jeopolitiği, O'nun bölgesel güç olması için eşsiz imkanlar sunmaktadır. Bunun için geliştirilecek stratejik planlamanın üç temel elemanı olacaktır. Bu elemanları ekonomik, politik ve askeri güç olarak saymak mümkündür.

²⁶ DAVUDOĞLU Ahmet, Stratejik Derinlik: Türkiye'nin Uluslararası Konumu, Küre Yayınları, İstanbul 2001, S.118

Ekonomik güç bölgesel çekim merkezi ve etki alanı yaratarak politik ve askeri güce destek olacak, politik güç uygun politikalarla bölgenin geleceğini planlayacak ve şekillendirecek, geliştirilmiş ve bölgesel etkiye sahip askeri güç siyasetin yetersiz kaldığı noktada devreye girecektir.

1.1.3. Medeniyetler Çatışması

Medeniyetler Çatışması'nın yazarı Samuel P. Huntington'a göre; yeni dünyada mücadelenin esas kaynağı ideolojik veya ekonomik olmayacaktır. Beşeriyet arasında büyük bölünmeler ve hakim mücadelenin kaynağı kültürel olacaktır. Milli devletler dünyadaki hadiselerin yine en güçlü aktörleri olacak fakat, küresel politikaların asıl mücadeleleri farklı medeniyetlere mensup grup ve milletler arasında meydana gelecektir. Medeniyetler çatışması küresel politikaya hakim olacaktır. Medeniyetler arası fay hatları geleceğin muharebe hatlarını teşkil edecektir.²⁷

Güvenlik açısından ele alındığında, "Türkiye tarihin en derin biçimde bölünük ülkesidir."²⁸ Bu bağlamda, batı ve doğu medeniyeti arasındaki fay hattında Türkiye'ye biçilen rol, ilk olarak eski TBMM Başkanı ve Dışişleri Bakanı Hikmet ÇETİN'in NATO'nun Afganistan'daki en üst düzey sivil temsilcisi olarak atanması ile kendisini göstermiştir. Bu olgu daha sonra da NATO'nun güney bölge hava savunma ve hava taarruz gücü olan Güney Bölge Hava Unsur Komutanlığının (Air Component Command – South) Türkiye'de (İzmir) konuşlandırılması ve 27-28 Haziran 2004 tarihleri arasında NATO zirvesinin İstanbul'da toplanması ile net olarak açığa çıkmıştır. Bu durumun, ittifak ve Avrupa Birliği çerçevesinde olumlu diplomatik getirileri olabileceği gibi, son derece ciddi riskleri de beraberinde getirebileceği unutulmamalıdır.

²⁷ YILMAZ Murat ve Diğerleri, *Medeniyetler Çatışması - HUNTINGTON Samuel P.*, Vadi Yayınları, Ankara, 1995, S.16

²⁸ YILMAZ Murat, a.g.e., S.43

Türkiye coğrafi olarak Orta Doğu'dan gelen tehdidin Batıya geçiş yapabileceği en kritik noktada yer almaktadır. Fakat Türkiye'nin Ortadoğu'da, her şeyden önce, kendi sınır güvenliği ile ilgili büyük problemler yaşayacağı da bir gerçektir. Özellikle, Güney Doğu sınırında olası bir federatif Kürt Devleti oluşumu ulusal güvenlik çıkarları ile çatışacak, bu tehditle başa çıkmak Türkiye için büyük sıkıntı yaratabilecektir.

Bunun yanı sıra, Türkiye'nin Batının sınır bekçisi rolünü açıkça üstlenmesi, 15-20 Kasım 2003 tarihlerinde İstanbul'da gerçekleşen terör saldırıları ile anlaşıldığı üzere, ülkeyi ciddi bir iç güvenlik sorunu ile karşı karşıya bırakabilecektir. Terör örgütlerinin A.B.D.'ye destek veren ülkelere düzenlediği saldırıların artırması halinde bu gelişmelerden cephe ülkesi olarak değerlendirildiği sürece önce Türkiye'nin zarar görebileceği aşikardır.

Türkiye jeopolitiği, Türkiye'nin güçlü bir ekonomisinin güçlü bir siyasetinin olduğu kadar güçlü ve etkili bir savunma yapılanmasının olmasını da gerekli kılmaktadır.

1.2. Küresel Güvenlik Çevresi

1.2.1. Küreselleşme

Küresel anlamda iki ana kola ayrılmış bir dünyaya giriyoruz. Bunun bir kolu Hegel ve Fukuyama'nın sağlıklı iyi beslenen, teknolojiyle desteklenen "son insanı" üzerine, diğeri ve belki de daha büyük olanı Hobbes'un fakir, tiksindirici, vahşi ve hayatı dahi kısa olan "ilk insanı" üzerine oturtulmuştur. Küresel etki her iki kolu da tehdit etmekle birlikte; son insan hayatta kalarak küreselleşmeyi yönetebilecek, ancak ilk insan bunu başaramayacak görünmektedir. İlk insan bugüne kadar olandan daha fazla nefreti ateşleyebilecek ve güçlendirecektir.

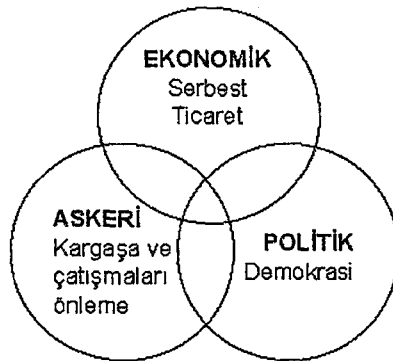
Böyle olursa Huntington'un tezi doğrulanmış olacak ve fay hatlarında daha sık, daha uzun ve daha şiddetli çatışmalar²⁹ yaşanacaktır.

Ekonomik gücü elinde bulunduran Batı, çatışmaların önünün alınması için, fakir ve ilkel doğunun ekonomik ve kültürel olarak geliştirilmesini sağlayacak politikalar geliştirmeyi ve gerekirse askeri güç kullanmayı gerekli görmektedir. Bu girişimler yeni emperyalizm olarak da algılanmaktadır.

1.2.2. Askeri Gücün Küreselleşme Fonksiyonu

Barış içindeki dünyanın geleceği ilk bakışta iki dayanak üzerinde görülmektedir. Bunlar ekonomik ve politik dönüşümdür (transformasyon). Ancak batılılara göre şekillenen küresel çevrede ekonomik ve politik çabaların aslında bir dingingliğe (stabilizasyon) ihtiyaç duyduğu, ikiz kulelere düzenlenen saldırı ile bir kez daha anlaşılmıştır. Ekonomik, politik rollerin yanında ihtiyaç duyulan askeri roller ve bunların etkileşimi Edward A. SMITH tarafından Şekil 4'de belirtildiği şekilde formüleştirilmektedir.³⁰

Şekil 4: Ekonomik, Politik ve Askeri Etkileşim



²⁹ GRAY Colin S., The Geopolitics of Superpower, Lexington: University of Kentucky Press, 1992, p.75

³⁰ SMITH Edward A., "From Effects-Based Operations to Effect Base Deterrence: Military Planning & Concept Development", Globalization And Maritime Power, Edited by TANGREDI Sam J, National Defence University Press, Washington DC., 2002, p.313

Küreselleşmede için askeri gücün önemi ve etkisi yok olmadığı gibi, bilakis güçlenmekte, hatta gerekli kılınmaktadır. Buradaki fark askeri gücün varlığının nedeni, onun caydırma amaçlı psikolojik etkisi değil, etki edebilen gerçekçi bir yapıda bulundurulması ve lüzum hissedildiğinde bu etkiyi gösterebilmesindedir.

1.2.3. Küreselleşmenin Askeri Güce Etkisi

Küreselleşmenin askeri hareket üzerine etkisi kaçınılmaz olarak yeni taktiklerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Küreselleşme olarak karakterize edilen geleceğin belirsizliğinde, askeri hareketin başarıyla yürütülebilmesi için maddi olarak finanse edilebilecek uygulanabilir savunma yapısının nasıl teşkil edilebileceği önem kazanmaktadır. Bu savunma yapısının altında operatif askeri gücün nasıl örgütleneceği ve bu yeniden örgütlenme girişiminin nasıl başlatılacağı sorununa çözüm aranacaktır. Bu husus Mahan'ın sözlerini anımsatmaktadır:

"Taktikteki değişiklikler, silahlar için gerekli olan değişikliklerin yapılmasından sonra oluşmaktadır, fakat bu değişiklikler arasındaki süre oldukça uzundur ve taktik değişiklikleri yaparken tutucu ataleti de yenmek gerekmektedir".³¹

Çatışmanın fiziksel karakteristiği ve talepleri, stratejinin askeri bileşeni üzerine kuruludur ve sürekli değişmektedir. Ne güvenlik çevresi ne de çatışmaların doğasında olan karmaşık karşılıklı mücadelelerin şekli durağan değildir. Thucydides'in bundan 2000 yıl önce belirttiği gibi, savaş belirli bir yol ve yöntem izleyerek ortaya çıkmadığından, çatışma bugün ve yarın da hiç kimsenin bu günden göremediği bir yolla meydana çıkabilecek, bilinmeyen bir yöntem geliştirebilecektir.

³¹ MAHAN Alfred Thayer, The Influence of Seapower Upon History 1660-1783, Dover Publication, New York, 1987, p.9-10

Hangi yol ve yöntemi kullanarak ortaya çıkarsa çıksın, çatışma şartlarını hazırlayan değişmez elemanlar vardır. Bunlar, insan arzusunun yenilemeyen baskısı, politik zeminin kayganlığı ve dramatik ama gerçek olan tahmin edilememezliktir.

Savaş ve muharebe ortamı değiştikçe uyum sağlamayı gerektiren kendi şartlarını da yaratmaktadır. Günümüzde terörist saldırılar ile maalesef yaşamak zorunda kalınan üzüntülü olayların gösterdiği gibi geleceği tahmin etmek kolay olmamakta, hazırlıksız olmak ülkeyi sık sık daha önce karşılaşılmayan bir kaosu içine atıvermektedir.

Başta küreselleşme olmak üzere tüm modern eğilimler çatışmanın şekli ve yönündeki değişimleri sadece hızlandırmakta ve savaşın yeni şartlarını hazırlamaktadır. Gerçekten de küreselleşme savaşın aracını, amacını, hedefini, kullanılan silahı, yönünü, şeklini tamamen bilinmeze sürüklemektedir. Hazırlıklı olmak, askeri yapılarla bu şartlara uyum sağlanabildiği ölçüde mümkün olabilecek; geleceğe ilişkin dramatik tahminsizlik ise, çevresel gelişmelere ait algılamalar ve anlayışlara azami derecede uyum sağlayarak yenilebilecektir. Dönüşüme ihtiyaç duyan kurumlar ve dönüşüm kararı vermesi gerekenler gelişmelerin hiç de uzağında değil, hatta tam ortasındadırlar.

1.2.4. Değişen Tehdit Ortamı

20 nci YY ve öncesinin tek boyutlu ve öngörülebilir tehdit ortamı artık yerini çok boyutlu ve öngörülmesi çok daha zor olan, belirsizlikler içeren yeni bir tehdit ortamına bırakmıştır. İddialara göre³²:

³² KARATAY Mehmet, AYDINLIK Murat, CAĞALOĞLU Yusuf K., "XXI nci Yüzyıl ve Milli Güvenlik" Silahlı Kuvvetler Dergisi (Ocak 2004): 24-31

“Ulus devletlerin ülkelerini havadan, karadan ve denizden koruma esasına dayalı milli güvenlik yapılanmaları ve felsefeleri artık işlevlerini yerine getirmede yetersizlikler göstermektedirler. Çünkü daha önceleri genelde silahlı çatışmaya dayalı askeri tehditlere artık iletişim başta olmak üzere teknolojik alandaki gelişmelerin ve küreselleşme ideolojisinin de dayatmaları ile yepyeni, gözle görülmesi ve tespit edilmesi mevcut güvenlik sistemleri ile çok zor olan, çok boyutlu askeri, yarı askeri ve askeri olmayan tehditler eklenmiştir.”

Bugün modern silahlı kuvvetler sadece yeryüzünde ve denizde, değil denizlerin altında, gökyüzünde ve uzaydaki varlıklarıyla müştereken ve entegre yapılanmalar içerisinde hareket icra etmek zorundadırlar. Bu çok boyutlu ve çok değişkenli muharebe ortamı değişik noktalarda üslenmeyi ve bu değişik üs bölgelerinden entegre olarak kullanılabilecek silah sistemlerini gerektirmektedir. Ayrıca çok değişik küreselleşme etkileri geleceğin çok boyutlu muharebe sahasına, askeri politığıne ve hatta kuvvet yapısına etki etmektedir. Bu etkiler petrol boru hattı korumasındaki yapılanmadan, kaçak silah ticaretinin önlenmesi için gerekli olan yapılanmaya kadar geniş bir yelpazede seyredebilir.

1.3. Bölgesel Güvenlik Çevresi

Küresel çevredeki ekonomik, politik ve askeri rol, bölgesel güvenlik çevresinde de devam etmektedir. Bölgesel güvenlik çevresi daha çok çatışmaların operatif boyutu ile ilgili olduğundan; ülkelerin savunma politikalarının oluşturulmasında, doğal kaynaklar ve stratejik yatırımların korunma ihtiyacı, ekonomik kaygılar, askeri politik durum ve yeni teknolojilerin kullanımının etken olabileceğini söylemek mümkündür.

1.3.1. Sürekli Değerlendirme ve Adaptasyon İhtiyacı

Her ülke, uzun soluklu çıkarlarını koruyabilen bölgesel bir güç olabilmek için, kendisini değişen politik, ekonomik ve askeri şartlara süratle adapte edebilmelidir. Örneğin, terörizme karşı yürütülen küresel mücadelede politik kararların, sınırların ötesindeki menfaatleri birinci derecede korunmasına vurgu yapması doğaldır. Ancak, etkili olabilmek için bu politikaların uygulanmasını sağlayacak askeri ve askeri olmayan teşkillerin mücadeleye uygun olarak yapılandırılması da gerekmektedir.

Tarihsel gerçekler, kurumlara, değişen şartlara uyum sağlayabilecek, yeni tasarımlar, yapılar ve yeni teknolojiler üretmeleri için açık deliller sunmaktadır. Fakat çok başarılı kurumlar bile bazen uyum sağlamakta zorlanabilmekte, önceki başarıları gelecekteki değişen şartlara uyum için gözlerini kör edebilmektedir. Sadece büyük bir şok ve hata onları değişime zorlayabilir. Tarih boyunca şoklarla sık karşılaşan ülkeler gelişmelere daha duyarlı olduğu için gerek anlayış, gerekse yapısal olarak mevcut şartlara en iyi şekilde uyabilmektedirler.

21 nci YY insanlığa geniş fırsatlar sunarken çok tehlikeli problemleri de beraberinde getirmektedir. Şayet tarih ve yaşananlar ülkeleri iyi yönlendirebilmiş ise, o ülkelerin askeri gücü ve altyapısı, stratejik çıkarlarının korunması ve desteklenmesinde üzerine düşen kritik sorumlulukları yerine getirmeye devam edebilecektir.

1.3.2. Bölgesel Durum

Bölgesel durumun incelenmesinde özellikle Türkiye gibi ülkelerin özel bir önemi bulunmaktadır. Zira bu ülkeler hemen hemen her türlü bölgesel riskle karşı karşıyadır. Bu durumda olan ülkeler ilginç bir zıtlıkla, çevrelerinde risk arttıkça reflekslerini kaybedebilmektedirler. Böyle olunca da ülkelerin dış politika stratejileri bölgesel etkilere tepki göstermenin ötesine geçememektedir.

Oysa ülkelerin küresel ve bölgesel güce sahip olabilmelerinin en önemli göstergesi yakın çevrelerini aktif politikalar takip ederek şekillendirme becerilerinde yatmaktadır.

Örneğin Büyük Orta Doğu Projesi, A.B.D.'nin, Yeni Dünya Düzeni'nin oluşturulmasının önündeki en büyük tehdit sayılan terörün ve kitle imha silahlarının yok edilmesini hedefleyen, çok boyutlu bir bölgesel girişimi olarak tanımlanmaktadır.³³ Büyük Orta Doğu Projesiyle ilgili bazı önemli detaylar halen açıklanmamıştır. Bölgenin net sınırları da A.B.D.'li yetkililerin açıkça telaffuz etmekten kaçındığı konular arasındadır. Ancak bugüne kadar A.B.D.'nin bölgeye yönelik izlediği yol haritası göz önünde bulundurulduğunda, Büyük Orta Doğu olarak tanımlanan bölgenin coğrafi olarak Kuzey Afrika ülkeleri, Doğu Akdeniz kıyısındaki ülkeler, Basra körfezi kıyısındaki ülkeler de dahil bugünkü Orta Doğu ülkeleri, Kafkasya ve Orta Asya Türk Cumhuriyetlerini kapsayan bir bölgeyi tanımlamak için kullanıldığı söylenebilmektedir.³⁴

³³ KULOĞLU Armağan, SALKAYA Fatma Elif, "Büyük Orta Doğu Projesi ve Türkiye", Stratejik Analiz, AVSAM Yayınları, Ankara, Şubat 2004, S.47

³⁴ ZVYAGELSKAYA Irina, "What Strategy for the Greater Middle East? A Russian Perspective", CEPS European Security Forum, 1 December 2003, S. 1-2.

Büyük Ortadoğu Projesi kapsamındaki bölgesinin, dünyanın doğal enerji kaynaklarının yarısından çoğuna sahip olduğu, başta Rusya ve Çin gibi A.B.D.nin Asya'daki en önemli rakiplerinin de Ortadoğu'ya yönelik projelerinin (hedeflerinin) bulunduğu, NATO'nun siyasi ve askeri katkısı olmaksızın Ortadoğu'da A.B.D.nin tek başına başarılı olamayacağı göz ardı edilmemelidir.

Türkiye'nin de Ortadoğu başta olmak üzere bilinen dış politika stratejisi vardır. Bu strateji güç merkezleri ile ilişkilerin alternatifli tarzda yeniden düzenlenmesi ve uzun dönemli kültürel ekonomik ve siyasi bağların sağlamlaştırıldığı bir bölgesel güç oluşturulması şeklinde özetlenebilmektedir.

Bu açıdan bakıldığında Türkiye bu dış politika stratejisini kendi bölgesinde olan üç önemli jeopolitik etki alanı içinde taktik önceliklere dayandırmak zarureti ile karşı karşıyadır. Bahse konu üç önemli jeopolitik etki alanı; yakın kara (Balkanlar, Ortadoğu, Kafkaslar), yakın deniz (Karadeniz, Adriyatik, Doğu Akdeniz, Kızıldeniz, Körfez, Hazar Denizi) ve yakın kıta (Avrupa, Kuzey Avrupa, Orta Doğu ve Doğu Asya) havzalarıdır.³⁵

Bu havzaların, Türkiye'nin karasal etki alanında (hinterlant) bölgesel ve küresel konumunun güçlendirilmesi hedefine yönelik dış politika stratejisinin jeopolitik temeli olduğu kabul edilmektedir. Yakın kara ve deniz havzasında bulunan Kuzey Irak ve Güneydoğu Anadolu, Kafkaslar, Balkanlar, Boğazlar, Ege Denizi ve Doğu Akdeniz küresel ve bölgesel rakiplerinin Türkiye'ye etki edebilecek atlama tahtalarını teşkil etmektedir. O halde Türkiye'nin savunma yapılanması da bu havzalardaki tehdit ve gelişmelerden etkilenecektir.

³⁵ DAVUDOĞLU Ahmet, Stratejik Derinlik: Türkiye'nin Uluslararası Konumu, Küre Yayınları, İstanbul 2001, S.118

1.3.3. Yakın Kara Havzalarının Önemi

1.3.3.1. Kuzey Irak ve Güneydoğu Anadolu

Cari uluslararası sınırlar ile gerçek jeopolitik hatlar arasındaki uyumsuzluk Türkiye'nin özellikle güneydoğu sınırında ve ötesinde Türkiye için önemli dış politika ve savunma tertiplenmesi meselelerinden birini oluşturmaktadır. Bu hatta tarihi tezlerle desteklenen karşılıklı iddialar değişik yoğunlukta süren çatışmaların nedenini oluşturmaktadır. Bunun en çarpıcı örneği, Türk-Irak sınırı ve Kuzey Irak'ın son on beş yıl içerisinde, ikili ilişkilerden bağımsız olarak, sürekli bir hassasiyet oluşturmıştır. Kuzey Irak'ta oluşan boşluk; bu boşluğun bölge dışı stratejik çıkarların hesabına kullanılması isteği ve paravan PKK sayesinde Türkiye'nin yumuşak karnını oluşturmuştur. Buna karşılık, Kerkük-Musul petrolü ve Kerkük-Ceyhan petrol boru hattının jeoekonomik önemi ve Irak'ta yaşayan Türkmenler Türkiye'nin dikkatini bölgeye çevirmesi için yeterlidir.

Soğuk savaş dönemi sonrasında suni ayırım çizgileri ortadan kalktıkça, jeopolitik bütünlüğe sahip olan Kafkaslar, Güneydoğu Anadolu ve Kuzey Irak'ın stratejik bakımdan önemini artırmıştır. Bakü ve Kerkük gibi iki petrol havzası arasında kalan ve bölgenin can damarlarını oluşturan su havzalarını içine alan Güneydoğu Anadolu jeoekonomik geleceği ile her iki bölgeyi kendisine bağımlı kılan çekim alanı olabilecek niteliktedir. Yakın gelecekte bu bölgeleri birbirinden ayırmak mümkün olamayacağı gibi, buraya ait tarihsel tezlere dayalı istekler de artarak istikrarı bozan bir unsur haline gelebilecektir.

Kuzey Irak'taki Kürt grupların 90'lı yılların sonundan itibaren uluslararası alandaki söylemlerinde öne çıkardıkları federal yapılı bir Irak'a bağlı Kürt yönetimi tezlerini hayata geçirmek, bu konuda A.B.D.'nin desteğini sağlamak için çabalarını sürdürmektedirler. Nitekim Irak'taki tüm muhalif grupları içermemesine rağmen Irak'ın günümüz yapılanmasında etkin olan Irak

Muhalefeti oluşumu içindeki Arap Şii gruplar 2002 Londra toplantısında Kürt grupların isteklerini kabul etmişlerdir. Fakat gerek mevcut uluslararası siyasi ortam, gerekse bölge devletlerin tutumları bağımsız devlet hedefini bu aşamada ulaşılamaz kılmaktadır.³⁶

Talabani ve Barzani yaptıkları açıklamalarda bu gerçeği ifade etmişlerdir. Hayallerindeki sözde bağımsız Kürdistan'ın sosyal ve ekonomik açıdan yaşaması Kuzey Irak'a komşu devletlerin kabulü ve desteği olmadan gerçekleşmesi mümkün görünmemektedir. Bununla beraber Kuzey Irak'ta yerleşik başta Türkmenler olmak üzere diğer etnik gruplar Kürtlerin bu yöndeki isteklerine karşı duracaklardır. Bu gerçeklerin farkında olan Kürt gruplar A.B.D. işgalinin onlara Irak merkezi yönetiminde yer alma başta olmak üzere verdiği olanakları kullanarak 1991 sonrası Kuzey Irak'ta elde ettikleri "de facto" özerkliği korumak istemektedirler.

Kürt grupların Kuzey Irak'ı Kürdistan olarak tanımlayan söylemleri Kerkük, Musul başta olmak üzere Kuzey Irak'ın önemli bölgelerine yönelik hakimiyet iddialarını barındırmaktadır. Barzani'nin Kerkük'ü sözde Kürdistan'ın kalbi olarak değerlendirmesine benzer yaklaşımlar ve bölgedeki Arapların gitmesi gerektiğine yönelik açıklamalar, Kürt grupların arkalarındaki işgal gücü desteğine rağmen, diğer etnik gruplarla gerginliği arttıracaktır.³⁷

Bu nedenle Kuzey Irak ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde ekonomik çıkarların korunması, dış tehditle mücadele ederken diğer yandan teröre karşı güvenliğin sağlanması, ihtiyaç halinde hareketin arzu edilen hedeflere kadar sürdürülebilmesi maksadıyla güçlü askeri unsurlara ihtiyaç bulunmaktadır.

³⁶ ŞÜKRAN Onur, "Kuzey Irak: Kürt Sorununda Anahtar Bölge", Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.103

³⁷ ŞÜKRAN Onur, a.g.m., S.103

1.3.3.2. Su Sorunu

Türkiye sahip olduğu jeostratejik konumu nedeniyle Ortadoğu meselesini daha bilinçli olarak ele almalı ve aktif politikalar sürdürmelidir. İzlenecek politikalar petrol merkezli olduğu kadar su merkezli de olabilecektir. Türkiye Güney Doğu bölgesi ve sınır ötesindeki ateş çemberine rağmen genel denge politikaları ile avantajını sürdürebilecektir.³⁸

Su yoksulu olan Ortadoğu'da kıt olan su kaynakları hesapsız ve hoyratça kullanılmaktadır. 21 nci YY ilk çeyreğinden itibaren iki ya da üç ülkenin dışında tüm Ortadoğu çok ciddi bir su sorunu yaşayabilecektir. Şiddet potansiyelinin yüksek olduğu Ortadoğu'da su savaşlarının çıkabileceği dahi iddia edilmektedir.³⁹ Susuzluk sadece Orta Doğunun sorunu değilse de sorunun en şiddetli ve en tehlikeli olarak baş gösterdiği yerin Ortadoğu olduğu kabul edilmektedir. Suyun Ortadoğu'daki bu önemi, onun barışçıl ya da savaşa dönük politikaların bir aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Su savaşına ilişkin senaryoların bazı tespitler ışığında kurgulanması gerekmektedir. Bunlardan en önemlileri; suyun bir kıt kaynak olması, ikamesinin bulunmaması, Ortadoğu bölgesinde suyun hayati bir öneme haiz olması, herkesin bildiği ve inandığının tersine aslında Türkiye'nin su zengini olmaması ve Türkiye'de su kullanım oranının dünyadaki diğer gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında oldukça geride bulunmasıdır.⁴⁰

³⁸ DURMAZUÇAR Vedat, Ortadoğu'da Suyun Artan Değeri, IQ Yayınları, İstanbul, 2002, S.169

³⁹ TİRYAKİ Orhan, Sınırışan Sular ve Orta doğuda Su Sorunu, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1994, S.156-157

⁴⁰ KOLUMAN Aziz, Dünyada Su Sorunları ve Stratejileri, ASAM Yayını, Ankara, 2002, S.86-89

1.3.3.3. Kafkaslar

Soğuk savaş sonrası dönemde Kafkasya'nın değişen uluslararası konumu üç ayrı düzlemde ele alınmaktadır.⁴¹ Bunlar; küresel dengedeki değişimler, bölgeye Türkiye ve İran'ın da müdahil olması ve bölgedeki etnik ve dini farklılaşmadır. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra tam bir cadı kazanına dönem bu bölgede, Azerbaycan Ermenistan arasında Dağlık Karabağ sorunu, İran'ın Nahçıvan emeli, Gürcistan'da yerlerinden edilmiş Ahıska Türkleri, Acara Cumhuriyeti, Abhazya, Çeçen-İnguş bölgesi, Çeçenistan'da savaş ve Vahhabi dini hareketi henüz çözüm bulmamış sorunlar olarak ortadadır.

Ayrıca Kafkaslar Türkiye'nin Orta Asya'ya açılım mihverini teşkil etmektedir. Türkiye'nin geleceğe yönelik enerji politikalarının istikameti de Orta Asya'yı işaret etmekte, enerjiye ulaşımının en kolay yolu yine Kafkaslar üzerinden geçmektedir. Bunun ilk ayağı olarak inşa edilmeye başlanan Bakü-Ceyhan petrol boru hattının jeoekonomik önemini küresel güçleri etkileyebilecek büyüklüktedir.

Ana kaynağı etnik farklılıklar olarak görünse de, aslında Gürcistan'da olduğu gibi tarihi ve uluslararası siyasal rekabet sorunların devam etmesine neden olmaktadır. A.B.D. ve Rusya ülkede çeşitli bölgelerde köşe kapma, üs oluşturma, etki ve gözetleme noktalarına yerleşmeye çabalamaktadırlar. Bunu yaparken de her iki taraf da ülkedeki etnik ve dini motifleri kullanarak kendilerine lojistik destek sağlamaktadır. Fakat bu motiflerin kullanılması bölgeye istikrar getirmek yerine, etnik farklılıkların derinleşmesine ve sorunların yeniden körüklenmesine neden olmaktadır.⁴²

⁴¹ DAVUDOĞLU Ahmet, a.g.e., S.125

⁴² YENİGÜN Cüneyt, BOLAT M. Ali, "Gürcistan, Kafdağrının Ardındaki Çatışma", Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.299

Dağlık Karabağ'daki mücadele ateşkese rağmen, günümüzde de devam etmektedir. Görülen odur ki, taraflar ateşkes ihlallerini sürdürmeye devam edeceklerdir. Bu durumda tarafların yakın zamanda anlaşmaya varmaları zordur. Zira her iki taraf da kendi tutumlarında ısrar etmektedirler. Azerbaycan Karabağ bölgesinin Türk yerleşim yeri olduğunu, Ermeni göçlerine kadar Türk nüfusun çoğunlukta olduğunu ve burada yaşayan Ermeniler sebebiyle de buraya kültürel ve dini bir özerklik verdiklerini ancak siyasi özerklik hiç verilmediğini iddia etmektedirler. Ermeniler ise bu bölgede Ermeni nüfusun her zaman çoğunlukta olduğunu, bu sebeple Ermenistan'la birleşmek istedikleri tezini ileri sürerek, sorunun ulusların kendi kaderini belirlemesi ilkesine bağlı, insan haklarına dayalı bir kavga olduğunu iddia etmektedirler.⁴³

Dağlık Karabağ anlaşmazlığı, son 10 yıldır her iki ülkenin ekonomik gelişmesini ve politik istikrarını olumsuz etkilemiştir. Her iki ülkede de savaş ve gerilim ekonomilerine uzun süre dayanamayan iç politik yönetimler radikal milliyetçi gruplara sahiptir. Ermenistan'da Taşnaklar, Azerbaycan'da da sağ radikaller sorunun bu boyutlara gelmesinde hükümetleri üzerinde çok etkili olmuşlardır.⁴⁴

Güneydoğu Anadolu bölgesi kadar şiddetli olmasa da, Doğu Anadolu bölgesinde ekonomik çıkarların korunması Kafkasya'da istikrar unsuru olarak gerektiğinde kullanılabilmesi ve güvenliğin sağlanabilmesi için askeri unsurlara duyulan ihtiyaç devam etmektedir.

⁴³ CİCİOĞLU Filiz, "Azerbaycan-Ermenistan Çatışması: Kafkaslarda Bitmeyen Mücadele", Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.277

⁴⁴ CİCİOĞLU Filiz, a.g.m., S.277

1.3.3.4. Balkanlar

Balkanlarda son on beş yıl içinde yaşanan Bosna-Hersek vahşeti ve Kosova dramı burada yaşayan Türk, Boşnak ve Arnavut unsurların birinci derecede başvurdukları Türkiye'ye, tarihi bir sorumluluk ve mesuliyet yüklemiştir. Bu mesuliyet, kendisini, bir dış politika aracı olarak zorla Türkiye'ye dikte ettirmiştir. Türkiye şu anda Balkanlar'da Osmanlı mirasına dayalı tarihi birikimin sağladığı önemli imkanlara sahip görünmekte ve bizzat askeri unsurları ile Bosna-Hersek, Kosova, Arnavutluk, Makedonya'da bulunmaktadır. Balkanlardaki varlık, Fener patrikhanesi marifeti ile hayal edilen ve Kafkaslara kadar uzanan Ortodoks-Slav zincirinin başladığı bölgede bulunmaktadır.

Bosna-Hersek'te Dayton Antlaşması ile toplu katliamlar ve etnik temizlik son bulmuştur, ancak etnik kargaşanın devam etmediği de söylenemez. Yer yer gerçekleşen küçük çaplı çatışma ve sosyal gerilimler, Bosna-Hersek'i potansiyel bir çatışma alanı olarak dünya çatışma alanları arasında tutmaya devam etmektedir. Bunun da en önemli sebebi Dayton Antlaşmasının Bosna-Hersek'in tarihsel, sosyal ve etnik gerçekliğini ve bölge devletleriyle olması gereken denge unsurunu göz ardı etmesinde yatmaktadır.⁴⁵ Dayton Antlaşmasının önemli dengesizliklerinden biri de Savaş süresince yoğun etnik kıyımın yaşandığı Vişegrad, Srebrenica, Zvornik, Foça ve Drina boyundaki Boşnak bölgelerin Sırp Cumhuriyeti toprakları olarak tescil edilmesidir.⁴⁶

⁴⁵ YENİGÜN Cüneyt, HACIOĞLU Ümit, "Bosna Hersek: Etnik Savaş, Eksik Antlaşma", Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.191

⁴⁶ YENİGÜN Cüneyt, HACIOĞLU Ümit, a.g.m., S.191

Her ne kadar uluslararası platformlarda Kosova'nın özerk bir yönetim altında Sırbistan'a bağlı kalması tercih edilse de Kosova'da geline son nokta Arnavutlarla Sırların birlikte ortak bir siyasal platformda yaşama şansını zayıflatmıştır. Öte yandan, bölgede konuşlanan KFOR'un (NATO Kosova Force) denetimi altında gerçekleşen siyasi yeniden yapılanma kısa vadede istikrarı sağlar gibi görünse de uzun vadede Kosova halkının kendi kendisi yönetebilir hale gelmesini zorlaştırmaktadır. KFOR'un çekilmesiyle Kosova'ya özerk bir yapı kazandırılmış olması Kosova için her hangi bir istikrar ve güvenlik garantisi oluşturmayacaktır. Zira, iç siyasal istikrarın uluslararası yapılar tarafından inşası toplumsal çerçevede etkili olamayacağından KFOR'un çekilmesiyle bölge eski karmaşık yapısına tekrar geri dönecektir.⁴⁷

Kosova'ya müdahale konusunda NATO'nun gösterdiği kararlılık yerinde olmakla birlikte varılan bu nokta her şeyi sil baştan yapabilir. Kosova'daki sorunu sadece bir insani trajedi olarak gören mantığın sonucu olarak bu tür geriye adımlarla insani sorunların çözülmesi ve hatta hafifletilmesi bile mümkün olmaz. Dolayısıyla, siyasi çözümün önünü açmanın yolu da realist çerçevede Kosova ve Sırbistan arası ilişkilerin kararlı bir şekilde kesin olarak belirlenmesinden geçmektedir.⁴⁸

Bulgaristan'da yoğun asimilasyon politikalarına yıllarca direnen Türkler, Türklüklerini kaybetmemişlerdir. Tam tersine, Bulgaristan'ın, AB üyeliğine aday olmasından sonra, AB mevzuatının itici gücüyle de azınlıkları etnik kimlikleriyle beraber kabul etme yönünde pozitif adımlar atması, çatışma noktalarını işbirliği platformlarına çekmiştir. Bugün Bulgaristan koalisyon hükümetinin üçüncü ortağı azınlık Türklerin partisi Hak ve Özgürlükler Hareketidir. Bulgaristan parlamento Başkan Yardımcısı bir Türk'tür. Ancak bu sayede elli yıldır süregelen etnik sorunlar halledilebilmiştir.

⁴⁷ BALCI Ali, "Kosova: Arnavut Sorununun Kilit Bölgesi", Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.176

⁴⁸ BALCI Ali, a.g.m., S.177

Eğer böyle olmasaydı, zamanla otonomi veya bağımsızlığa kadar uzanan bir parçalanma süreci diğer ülkelerde olduğu gibi yakın bir zaman dilimi içinde Bulgaristan için de söz konusu olabilirdi.⁴⁹

Bulgaristan azınlık sorununu demokratik ve global sistem gereği uzun vadeli ve sağlıklı bir şekilde çözme yolunu tutmuştur. Batı Trakya'da da sorunun uzun vadeli ve doğal yolla çözümünün yolu budur. Yunan Hükümetleri'nin buradaki etnik Türk Kimliğini tanıması ve bugüne dek merhalelerle alınan sosyal, siyasal, hukuki, ekonomik ve eğitimsel haklarının iadesi, söz konusu soruna kalıcı ve demokratik çözüm getirecektir. Aksi taktirde mevzuatı gereğince başı AB içinde de çok ağrıyacak, Batı Trakya Türklerinin rahatsızlıkları sosyal ve siyasal bir tırmanma parametresi olarak dünya sorunlar dosyasında kalmaya devam edecektir.⁵⁰

Trakya bölgesinde Türkiye'ye sınırı bulunan Yunanistan ve Bulgaristan NATO kapsamında müttefik devletlerdir. Avrupa Birliğine girmek için yoğun çaba sarf eden Türkiye, Avrupa Birliğine üye Yunanistan ve Bulgaristan ile askeri birlikteliğin yanı sıra siyasi birliktelik de tesis etmektedir. Gerek Yunanistan, gerekse Bulgaristan Türk sınırındaki birliklerini asgari yeterli seviyelere çekmişlerdir. Onlar Türkiye'den bir kara taarruzu beklememekte, Türkiye'nin Yunanistan veya Bulgaristan'dan bir kara taarruzu beklemesi ise en azından bugün ve yakın gelecek için mümkün görünmemektedir.

Türkiye'nin balkanlarda icra edebileceği kara harekatı ancak Barışı Koruma Harekatı türünde olabilecektir. İstanbul'da konuşlu kolordu NATO'ya Acil Müdahale Kuvveti olarak deklere edilmiş ve ihtiyaç halinde NATO'nun kullanımına sunulmuştur.

⁴⁹ YENİGÜN Cüneyt, "Batı Trakya: Avrupa'da Çiğnenen Azınlık Hakları", Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.205

⁵⁰ YENİGÜN Cüneyt, a.g.m., S.205

1.3.4. Yakın Deniz Havzalarının Önemi

1.3.4.1. Boğazlar Bölgesi ve Karadeniz

Dünya üzerinde küresel deniz ticaretini kontrol eden belli başlı boğaz ve geçitler; İstanbul ve Çanakkale Boğazları, Süveyş Kanalı, Kızıldenizin çıkışı, olan Mendeb Boğazı, Hürmüz Boğazı, Cebeli Tarık Boğazı, Endonezya'da Malakka Boğazı, Hint okyanusundan Büyük okyanusa geçiş sağlayan Sunda ve Lombok Geçitleri'dir. Dünya genelinde bu boğaz ve geçitlerden bir günde geçen ortalama 600 geminin 1/5'i İstanbul ve Çanakkale Boğazlarını kullanmaktadır.⁵¹ Bu gemilerin çoğu petrol tankeridir. Bu yüzden Boğazlar geçiş yeri özelliğinin ötesinde enerji nakli bakımından bir düğüm noktasıdır. Yukarıda sayılan bu boğaz ve geçitlerin hiçbirinin İstanbul gibi bir metropol içinden geçmediği de göz önünde bulundurulursa Boğazların önemi daha da artmakta, Türkiye'nin Boğazlar üzerine politika üretmesi ve bu politikayı destekleyecek askeri güce sahip olması kaçınılmaz görülmektedir.

1.3.4.2. Ege Denizi

Yunanistan son 170 yılda Türkiye aleyhine 5 merhaleden oluşan ve Türk kıyılarına 2 mil kalana dek yayılmacı bir politika izlemiştir. Megola Idea ve Enosis Yunan planlarında daima yer alan yayılma politikalarının son evreleridir ve henüz tamamlanamamıştır. Ege Denizi bu yayılma politikasının doğal engelidir.⁵²

⁵¹ COULTER Daniel Y., "Globalization of Maritime Commerce: The Rise of Hub Ports", Globalization And Maritime Power, Edited by TANGREDI Sam J, National Defence University Press, Washington DC., 2002, p.149

⁵² YENİGÜN Cüneyt, a.g.m., S.165

Ege sorunlarının özü, Türkiye ve Yunanistan arasındaki diğer sorunlarda olduğu gibi bu sorunların da “güvensizlik” üzerine kurulmuş olmalarıdır. Gerçekte genel olarak bakıldığında sorunun temel kaynağının, Lozan Antlaşması'nın iki ülke arasında güveni sağlamada yetersiz kalması ve Ege'de kurulacak olan yeni denge sisteminde de her iki aktörün avantajlı bir statü kazanmak istemesi olduğu söylenebilir.⁵³

Mevcut haliyle Ege denizinin yüzde 8.8'i Türkiye'nin, yüzde 35'i Yunanistan'ın ve yüzde 56.2'si de açık denizdir. 6 millik karasuyu uygulamasının 12 mile çıkarılması halinde Türkiye'nin payı yüzde 10'a Yunanistan'ın payı yüzde 63.9'a çıkacak, açık denizlerin oranı yüzde 26'ya gerileyecektir. 12 millik uygulamaya geçilmesi olası bir savaşın ilk adımı olacaktır. Zira bu durumda Türkiye'nin Ege'den dışarı çıkabilmesi Yunanistan'ın iznine tabi olacaktır.

Her iki ülke halkları da diğeri ile ilgili olarak sorunlarda hükümetleri tarafından yapılacak pazarlık ve verilecek ödülleri "ulusal davaya ihanet" olarak algıladıklarından, dış politika karar alıcılarının hareket alanlarını sınırlamakta ve çözüm yolunda negatif bir etki yapmaktadırlar.⁵⁴ Sorunlar (Tablo 2) yumak olarak ortada durmaktadır.

⁵³ YENİGÜN Cüneyt, “Ege: Dünyanın en sorunlu Denizi”, Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.156

⁵⁴ YENİGÜN Cüneyt, a.g.m., S.156-157

Tablo 2 : Türkiye ve Yunanistan'a Göre Ege Denizi'nde Varolan Sorunlar⁵⁵

Türkiye'ye Göre Ege Sorunları	Yunanistan'a Göre Ege Sorunları
Karasularının 6 Deniz Mili Üzerinde Genişletilmesi	
Kıta Sahaneliği Sınırları	Kıta Sahaneliği Sınırları
Gri Bölgeler (Aidiyeti belirsiz)	Gri Bölgeler
Adaların Silahlandırılması	
Komuta-Kontrol Sorumluluk Sahası	Komuta-Kontrol Sorumluluk Sahası
Arama ve Kurtarma Yetki Bölgesi	
10 Deniz Millik Yunan Hava Sahası	
Fır Hattı	

Burada dikkate alınması gereken çok önemli gelişme 11-12 Aralık 1999'a gerçekleştirilen AB Helsinki Zirve Toplantısıdır. Zirvede AB Türkiye'ye "aday ülke statüsü" tanırken Türkiye'den Kopenhag Kriterlerini yerine getirmesinin yanında, Yunanistan ile aralarında devam Ege Sorunlarını da Aralık 2004'e dek çözmesini, eğer bir çözüm sağlanmazsa Lahey Uluslararası Adalet Divanı'na gitmeyi kabul etmesini şart koşmuş, Türkiye de bu şartları kabul ederek adaylık statüsünü alabilmiştir. Uluslararası Adalet Divanı'nı gitme görüşünün Yunanistan'ın 30 yıldır çözüm olarak ileri sürdüğü yol olduğu düşünülecek olursa, Türkiye'nin Ege sorunlarında da oldukça sıkışmış olduğu görülecektir. Türkiye'nin bugüne dek ikili anlaşma yöntemini savunmasının ana nedeni Uluslararası Adalet Divanı'nın tarafsız yaklaşmayabileceğini düşünmesinden dolayı idi. Helsinki şartından sonra Yunanistan'ın Ege sorunlarını Aralık 2004'e dek tıkamaya çalışacağı ve böylece sorunları on yıllardır istediği platforma çekeceği görülmektedir. Bunun aksine Türkiye'nin bu dönem içinde çözüm arayışları konusunda yoğun bir çaba sarf etmesi gerekmektedir. Aksi taktirde Türkiye'nin son on yıllardır çekindiği şeyin gerçekleşmesi, yani Helsinki'de verdiği sözü tutması durumunda Uluslararası Adalet Divanı'na "sorunlu taraf" olarak gideceği görülmektedir.

⁵⁵ YENİGÜN Cüneyt, a.g.m., S.163

Her iki aktörün diğer dış politikalarının da dolaylı olarak etkilediği Ege Sorunları, dünya çatışma alanları arasında bulunmaya kronik korku ve düşüncelerin etkisiyle devam etmektedir. Yoksa, çatışma sorununa çare bulmak için, her iki aktörün de sorunlara bakış perspektiflerinin diplomatik, profesyonel ve anlaşmacı bir platformda olması gerektiği, her iki tarafça kabul edilmektedir. Nitekim, Türk Yunan sorunları ne kadar karmaşık olursa olsun, Avrupa Birliği gibi kapsamlı bir siyasi yapılanma içindeki ve NATO'da müttefik iki ülkenin Ege'de deniz üstünlüğü mücadelesi dışında bir işgal hareketına girişmesi bugün için olası görünmemektedir.

1.3.4.3. Kıbrıs ve Doğu Akdeniz

Soğuk Savaş döneminin bittiği 1990'lı yıllar boyunca Kıbrıs sorunu sadece Türkiye ve Yunanistan arasında ikili ilişkiler biçiminde ele alınması gereken bir düzlemde AB'nin de müdahil olduğu en az üç boyutlu bir diplomatik sürecin içine çekilmiş bulunmaktadır. Ayrıca Kıbrıs Rum Kesimi'nin 2004 yılında AB üyeliği nedeniyle sorunu uzayan müzakerelere bağlamaya yönelik statüko merkezli diplomasinin de sürdürülmesinin iyiden iyiye güçleştiği söylenebilir.⁵⁶ Bu nedenle Kuzey Kıbrıs halkı birleşmeye "evet" demiş, ne var ki bu yakınlaşma karşılık bulamamıştır.

Kıbrıs Adası doğal bir uçak gemisi gibi Doğu Akdeniz'i kontrol etmektedir. Kıbrıs'ı ihmal eden bir ülkenin bölgesel ve hatta küresel politikalarda etkisi bir hayli azalacaktır. Çünkü Kıbrıs üç kıta arasındaki stratejik bağlantıları doğrudan etkileyebilecek bir öneme sahiptir. Türkiye önemli miktarda askeri gücünü Kıbrıs'ta konuşlandırmıştır.

⁵⁶ GÜLCAN Sibel, a.g.m., S.154

Kıbrıs'ın bölgesel ve küresel politikalarda etkinliği yüksek olan bir bölge olmasından dolayı soruna taraf olan Türk ve Rum toplumlarının dışında, stratejik hesaplar nedeniyle sorunun çözümü konusunda fikir ileri süren ve bu çözümün kendi çıkarlarına uygun şekilde olması için devreye giren birçok uluslararası aktör vardır. Bugünden sonra çözüme varılabilmesi, çok yönlü faktörlerin iç içe geçtiği bir süreç olarak görülebilir.⁵⁷

Yukarıda önem ve özellikleri sayılan Boğazlar, Ege Denizi ve Kıbrıs bağlamında Doğu Akdeniz birinci derecede deniz hareket alanını ve deniz alaka ve menfaatlerini ilgilendirmektedir. Boğazlar, Ege Denizi ve Kıbrıs nedeniyle yaşanacak bir sorun veya tartışmanın odağında deniz gücü olacaktır. Böyle bir harekatta elbette kara ve hava unsurları da üzerine düşen görevleri icra edecektir. Ancak, savaşta ağırlık merkezi deniz kuvvetleri olacaktır. Türkiye Akdeniz'in en güçlü donanmasına sahip ülkesi olarak bu göreve hazır ve bölgesel sorumluluğu başarabilecek yeterliliktedir.

1.4. Güvenlik Çevresinin Savunma Yapılanması Tasarımına Etkisi

Tasarım; seferde, büyük çaplı askeri harekatta, muharebede ve çatışmada, askeri gücün uygulanmasında temel yaklaşımı açıklar. Askeri yapısal tasarım tüm askeri harekatta uygulanır ve herhangi bir durumda öngörülü ve yaratıcı olmak için yeterli serbestiyi sağlar.⁵⁸ Günümüz güvenlik çevresinde iki devletin karşılıklı çatışması ihtimali giderek azalmakta, buna paralel olarak müttefiklerin bir arada diğer bir devlet veya devletler ile çatışması ihtimali artmaktadır.

⁵⁷ GÜLCAN Sibel, "Kıbrıs: Doğu Akdenizde Egemenlik Mücadelesi", Dünya Çatışma Bölgeleri, Editörler: İNAT Kemal, DURAN Burhanettin, ATAMAN Murat, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, S.139-140

⁵⁸ KKT 100-5 Harekat (Sevk ve Muharebe), K.K.K. Basımevi, Ankara, 2002, S.2-1

Gerek devletler, gerekse hükümet dışı kuruluşlar ihtilaflı ortamlarda, ekonomik, politik ve askeri olarak rekabet etmektedirler. Bu rekabet uluslararası anlaşmazlıkları, kıt kaynak paylaşımlarını, milliyetçilik ve etnik ayrımcılıkları, uluslararası terörizmi, uyuşturucu ticaretini, mülteci akımlarını istismar edebilmektedir. Bu hareket ortamında silahlı kuvvetler, bilindik askeri hareket ve savaş dışı harekate yönelik prensipleri bütünleştirip uygulayarak vazifelerini yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu ortamda hareket, süratle hareket etmeyi, kesin askeri yeteneklerin uygulanmasını ve uzun vadede başarıya ulaşmak için yeterli büyüklükte ve gerçekten etkin bir askeri gücün elde bulundurulmasını gerektirmektedir.⁵⁹

Türkiye'nin her bölgesinde ihtiyaç duyulan kuvvet yapısı farklı ihtiyaçlar gerektirmektedir. Değişken ve çok yönlü muharebe ortamında hangi bölgede nasıl bir operatif savunma yapılanmasına gidileceği hareket bölgesi özellikleri, tehdit ve mevcut kuvvetler değerlendirilerek tespit edilecektir. Ancak stratejik seviyede nerede nasıl tertiplenileceği düşüncesinde yukarıda açıklanan küresel ve bölgesel sorunlar göz önünde bulundurulmaktadır. Buradan, stratejik tertiplenmeyi belirleyen küresel ve bölgesel sorunlar, operatif savunma yapılanması için en önemli ip uçlarıdır denilebilir. (Şekil 5)

Şekil 5: Güvenlik Çevresi ve Operatif Yapılanma İlişkisi



⁵⁹ KKT 100-5, a.g.y., S.2-2

2. ENDÜSTRİYEL ÇEVRE

2.1. Dünyanın Zenginliği, Ana Eğilimler ve Yeni Teknolojiler

Dünyadaki en büyük 100 ekonomik birimden 51'i şirket, 49'u ise ülkedir. En tepedeki 200 şirketin toplam satışları, en büyük 10 ülke ekonomisi dışındaki diğer ülkelerin ekonomilerinden büyüktür ve toplam küresel ekonomik faaliyetten daha hızlı büyümektedir.⁶⁰

1991 yılında İsviçre'nin fert başına gayri safi yurtiçi hasılası 36.300 dolara fırlamış, onu İsveç (32.600), Japonya (29.000), ve Almanya (27.900) takip etmiştir. Buna karşılık Hindistan'da fert başına gayri safi yurtiçi hasıla (360) dolar, Nijerya'da ise (278) dolar kadardır.⁶¹ Güney Asya ve Güney Batı Asya'da bu gelir seviyesinin çok daha altında olan ülkeler vardır. Küresel refahtaki bu adaletsiz değişim hem çok uluslu büyük şirketlerin doğuşuyla aynı zamana rastlamış hem de bunlarla karşılıklı bir etkileşim içinde olmuştur. Bu veriler daha önce açıklanan "son insan" ile "ilk insan" arasındaki ekonomik farklılığı açıkça ortaya koymaktadır.

Türkiye fert başına düşen 2300 dolarlık refah seviyesi ve her şeye rağmen huzuru ile güven içinde yaşanan bir ülkedir. Ekonomik ve politik dengeler, uygun savunma yapısının sağlayacağı güven ve istikrar ortamında sağlam temellere oturdukça fert başına düşen gelir ve zenginlik artacaktır.

⁶⁰ WELTON Neva, WOLF Linda, Küresel Başkaldırı: 20 nci Yüzyılın Tiranlarına Karşı Mücadele, Çeviren: Aydın Ekim SAVRAN, Kitap Matbaası, İstanbul, 2004, S.151

⁶¹ KENNEDY Paul, Yirmibirinci Yüzyıla Hazırlanırken, Çeviren: Fikret ÜÇCAN, İş Bankası Yayınları, MİNPA Matbaacılık, Ankara, 1999, S.59, (Naklen: M.MOYNIHAN, Global Consumer Demografy, New York, 1991, p.28)

2.1.1. Zenginliğin Paylaşımı

Bugün resmi ve gayri resmi aktörlerin birlikte oluşturduğu toplumsal zenginlik, sadece devlet kontrolüne dayanan ulusal bağımsızlığın önüne geçmiş bulunmaktadır.⁶² Çok uluslu şirketler ve uluslararası kuruluşlar, ulus devlet yapılanması dışında kişisel ölçekli makro stratejiler ile yerel ölçekli mikro stratejiler arasında önemli bir uyum problemine neden olmaktadır. Böylesine çok aktörlü dinamik bir zeminde ülkelerin güçleri, uyum problemleri aşabilmelerine bağlı görülmektedir.

Çok uluslu şirketler zenginliklerini haberleşme ve finans teknolojilerine borçludurlar, çünkü bu sayede dünya piyasalarında rakip firmalarla çarpışırken, yatırım ve üretimi dünyanın bir tarafından öbür tarafına yöneltebilmektedirler. Ayrıca kişisel ekonomi her geçen gün daha büyük bir Pazar yaratacak şekilde önündeki engelleri kaldırdıkça, dünya ticaretinin önüne soğuk savaş döneminde konulan engeller de kaldırılmakta ve bu şirketlerin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır.⁶³

En tepedeki 200 şirketin 1983 ve 1999 arasında toplam satışları, dünya Gayri Safi Milli Hasılasının yüzde 25'inden yüzde 27,5'ine yükselmiş, satışları dünyadaki ekonomik faaliyetin yüzde 27,5'ine denk gelmiştir. Buna rağmen bu şirketler dünyadaki işgücünün yüzde 0,78'ini istihdam etmektedirler. Bu şirketlerin aynı dönemdeki karı yüzde 362,4 oranında artarken istihdam ettikleri insan sayısı yalnızca yüzde 14.4 oranında artmıştır.⁶⁴

⁶² KENNEDY Paul, a.g.e., S.60; DAVUDOĞLU Ahmet, a.g.e. S.25; KOZLU Cem, Türkiye Mucizesi için, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1999, S.38

⁶³ AGGARWALL R., "Evrin Halindeki Global Ekonomin Stratejik Sorunları", Business Horizons, Temmuz - Ağustos 1987, S.38-44

⁶⁴ WELTON Neva, WOLF Linda, a.g.e., S.151

Ekonominin güç, günümüzde devletten özel sektöre kaymakta, ekonomik faaliyetlerin cereyan ettiği platformda dinginliği sağlamak görevi de askerlere düşmektedir. Bu husus dünyanın en köklü kurumlarına mensup askerlerin onurlarına dokunsa da katlanılması gereken bir olgu haline gelmiştir. Batılı ülkelerde örneklendiği gibi liberal bir anlayışla gelişen ekonominin, savunma sanayine sağlayacağı katkının, geri dönüp yeni ve üstün teknolojiye dayalı askeri imkan ve kabiliyetleri yükselttiği de bir gerçektir.

2.1.2. Ana Eğilimler

Ekonomide sanayinin ağırlığının sürekli azaldığı, ticaret ve hizmet sektörünün payının arttığı da düşünülürse, ileri teknolojinin kitlesel üretimin (mass production) önüne geçtiği söylenebilir.⁶⁵ Zenginliğin kaynağı her ne kadar haberleşme ve finans teknolojisi olarak gösterilse ve çok uluslu şirketlere vurgu yapılsa da, Amerikan tecrübesi ekonomide küçük kurumların da etkili ve başarılı olduklarını göstermektedir. A.B.D.'de 1977'den günümüze yaratılan 200 milyon işin çoğu orta ve küçük işletmelerde olmuştur.⁶⁶

Popüler gelecek bilimcilerden John Naisbitt'in 1982 yılında yayımlanan *Megatrends – Ana Eğilimler* adlı kitabında eğilimleri şu şekilde belirlemiştir.⁶⁷

Küreselleşme alanında ; Temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye,
Merkeziyetçilikten yerinden yönetime,

⁶⁵ KOZLU Cem, a.g.e., S.244-251

⁶⁶ KOZLU Cem, a.g.e., S.49

⁶⁷ NAISBITT John, Megatrends, Warner Books, New York, 1982

Ekonomik alanda ;	Milli ekonomiden dünya ekonomisine , Sanayi toplumundan bilgi toplumuna, Kısa vadeden uzun vadeye,
Teknoloji alanında ;	Teknolojiden yüksek teknolojiye, O veya şundan çok alternatifliye,
Örgütlenme alanında ;	Hiyerarşiden ağ örgütlerine, Sosyal destekten kendine yeterliliğe,

2.1.3. Yeni Teknolojilerin Yayılması

Günümüzde hükümetler teknolojik buluşların büyümeyi ve ulusal güvenliği geliştirebileceklerini düşündüklerinden sürekli yeni buluşlar özendirilmeye çalışılmaktadırlar. Yine de yeni buluşların nasıl meydana geldiği, daha önemlisi, kimi şirketlerin ve ülkelerin bunları kendi yararlarına çevirmede neden daha başarılı oldukları konusunda çok az şey bilinmektedir.

Yeni buluş yapma oranının ülkeden ülkeye değişmesinin gerekçelerinden en önemlisi, ülkelerde ekonomik faaliyet ve yoğun rekabet ortamının ve bilimsel araştırmaların finansmanı ve yaygınlaştırılmasını düzenleyici bir sanayi alt yapısının bulunmasıdır. Örneğin yeni teknolojilerin geliştirilmesinde ilk sırada bulunan A.B.D., dünyanın en büyüğü 200 şirket arasında 82 şirketle yani toplamın yüzde 41 ile başı çekmektedir.⁶⁸

İleri teknolojinin en yaygın olarak kullanıldığı alan savunma sanayidir. Savunma sanayisi gelişmiş ülkeler, bu sanayi içinde yer alan firmaların yeni buluş yapma imkanları sayesinde, silah, muhabere ve diğer sistemlerini sürekli geliştirebilmektedirler. Silah, muhabere ve diğer sistemleri modern

⁶⁸ WELTON Neva, WOLF Linda, a.g.e., S.151-152

muharebeye uygun olan ülkeler bu imkanlarını sayısal çoğunluk yerine teknolojik üstünlük olarak kullanmakta ve savunma yapılanmalarını buna göre şekillendirmektedirler. Örneğin A.B.D.'nin ekonomisinin yüzde 40'ının bir şekilde savunma sanayine, bunun da yüzde 60'ının ileri teknoloji üretimine dayalı olduğu değerlendirilmektedir.

Savunma sanayinin ekonomik gelişmedeki önemi ve ülkelerin operatif savunma sistemlerinin ileri teknolojilerin kullanılacağı ilk noktada bulunması nedeniyle, savunma sanayinin ileri teknoloji üreterek ülkenin ekonomik gelişimine gerçekten katkı sağlayabilmesi için, operatif savunma yapısının sayısal çoğunluğa değil teknolojik üstünlüğe dayalı olmasının sağlanması gerekmektedir.

2.2. Endüstriyel Çevre Olarak Savunma Sanayi

Dünya Bankasının 1991 yılında yayınladığı Dünya Kalkınma Raporu gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomi politikalarının son 40 yılına göz atmış; kötü politikanın bedelinin ve bunun karşısında da iyi politikanın ödülllerinin düşünülebileceğinden çok daha büyük olabileceğini bulmuştur.⁶⁹ Gerçekten de bugünün dünya pratiğine bakıldığında, bilim ve teknolojiye sahip olmayan ülkelerin, milli savunma alanında da bir üstünlüklerinin bulunmadığı ve askeri güçlerinin dış politikalarına bir katkılarının olmadığı ve olamayacağı görülmektedir.⁷⁰

⁶⁹ World Development Report, The Challenge of Development, World Bank Issue, Oxford University Press, New York, 1991

⁷⁰ TÜBİTAK, "Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi", Bilim ve Teknoloji Stratejisi ve Politika Çalışmaları, TÜBİTAK BTP 95 / 02, Nisan 1995, S.24-28

2.2.1. Savunma Sanayinin Önemi

Milli savunma sanayini geliştirmeye yönelik girişimlerin amacı, askeri ihtiyaçları karşılamamanın ve idame ettirmenin ötesinde ve daha önemli bir görevi yerine getirmek üzere ülkenin endüstriyel yeteneklerini ve teknoloji üretim imkanlarını geliştirmeyi sağlamaktadır. Bilindiği gibi A.B.D.'nin en önemli üstünlüğü üniversitelerle paralel ve tüm kurumları ile entegre olarak yürütülen sistem geliştirme çalışmaları sonunda elde ettiği ileri teknoloji ve bu teknolojinin savunma sanayine uygulanmasıdır.

Milli Savunma Bakanı Vecdi Gönül'ün *NATO's Nations Dergisine* yaptığı açıklamalar savunma sanayinin önemini açıkça vurgulamaktadır. Cumhuriyet döneminde endüstrileşmenin başladığı yıllardan 1980'li yıllara kadar Türkiye'nin savunma alımları yurt dışından yapılmıştır. Savunma Sanayi Destekleme Fonu ve Savunma Sanayi Müsteşarlığı 1985 yılında kurulduktan sonra yurt içinden katılım ile müşterek üretim projeleri başlatılmış ve ihtiyaçların yurt içinden tedariki gerçekleşmiştir.

Son 17 yıl içerisinde yeni katılım ve endüstrileşmeyi esas alan çalışmalarla;⁷¹

- Çeşitli silah sistemlerini içeren 60 savunma projesi yerli endüstri ile gerçekleştirilmiş,
- 1985 yılında 10 milyon dolar olan ortalama varlıklarıyla 20 kadar olan savunma şirketlerinin sayısı sürekli artarak, bugün, güvenilir sertifikası da olan 90 şirkete yükselmiş ve 100 milyon dolarlık ortalama varlıkları olan bir savunma sanayine dönüşmüş,

⁷¹ GÖNÜL Vecdi, "Planning and Funding Turkey's Defence ", NATO's Nations, Volume 48, No: 3, 2003, p.76-82

- İleri teknoloji yatırımları sonucu kişi başına düşen yıllık savunma sanayi yatırımı 0,22 dolardan 3 dolara yükselmiş ve o yıllarda savunma sanayinde çalışan 200 kişilik istihdam imkanları bugün 25.000 kişiye ulaşmıştır.

2.2.2. Savunma Sanayinin Ekonomik Boyutu

1985-1995 yılları arasında dünyadaki bütün ülkelerin savunma sanayi harcamaları dünyadaki toplam gayri safi milli hasılasının yüzde 2.8'i olmuştur.⁷² Görüldüğü gibi ülkelerin savunma sanayi harcamaları ekonomik faaliyetlerinin önemli bir alanını kapsamaktadır. Gelişmiş savunma sanayi olan ülkeler yetişmiş personel için cazibe merkezleri olurken, ayrıca önemli istihdam imkanları da sunmaktadır.

Yatırım, istihdam, üretim, satış ve ihracat rakamlarında aşağıda verilen önemli artışlar, Türk Savunma Sanayinin ileri teknolojiye odaklı gelişiminin birer göstergesidir:⁷³

- Türk Savunma Sanayi şirketleri tamamlanan 9 müşterek projeye, önemli sayılabilecek (yüzde 40) oranda yerli katkı sağlamış,
- Savunma Sanayi mallarının satışlarının değeri 150 milyon dolardan 1,5 milyar dolara yükselmiş,
- Savunma Sanayi mallarının ihracatı ise yine bu dönemde 50 milyon dolardan 400 milyon dolara çıkmıştır.

⁷² US ACDA World Military Expenditures and Arms Transfer, 1995, S.53

⁷³ GÖNÜL Vecdi, a.g.m., p.76-82

2.2.3. Savunma Sanayinde Araştırma ve Geliştirme (ARGE)

Türkiye son yıllarda yaptığı savunma harcamalarının tamamının (Takriben 6 milyar dolar) yaklaşık yüzde 10'unu (550 milyon dolar) Know-How transferi olarak ödemektedir. Sonuçta somut olarak ödenen bu maliyetin karşılığında, kazanılan önemli bir yetenek yoktur. Teknolojik yeterlilik bir sistemler bütünüdür ve parça parça sahip olduğunda farklı alanlara uygulanması güçtür. O halde gerçek yetenek kazanımı teknoloji üretimine o da ARGE'ye bağlıdır.

Kazanılan teknoloji entegre edilmiş endüstriyel üretime uygulanamaz ise ARGE'de yeterli olmayacaktır. Zira yeni kazandırılan yeteneğin toplam faydaya katkısı olmayacaktır. TÜBİTAK yerli imkanlarla mikro-işlemci (microchip) geliştirerek, Türkiye'nin dünyada bu yeteneğe sahip 15 ülkenin içine girmesini sağlamıştır. Ancak, geliştirilen mikro-işlemci askeri alanda kullanılan sistemlere entegre edilebildiği oranda değerlendirilecek, aksi halde savunma sanayi için bir anlam ifade etmeyecektir. TÜBİTAK'ın bu başarısı ARGE'nin öneminin bir göstergesi olmakla beraber, entegrasyon bakımından yine ARGE'nin işlevine işaret etmektedir.

2.3. Türkiye'nin Savunma Sanayi

2.3.1. İmkan ve Kabiliyetleri

Türk Savunma Sanayindeki firmaların imkan ve kabiliyetleri sektörel bazda incelendiğinde 7 alt bölüme ayrılabilir. Bunlar; elektrik-elektronik, yazılım ve sistem entegrasyonu, zırhlı araç ve otomotiv, silah ve mühimmat, gemi inşa ve havacılıktır.

Türk Savunma Sanayi Ürünler Kataloğu içinde yer verilen 555 ürün ve 238 firma incelenerek, savunma sanayi firmalarının sektörlerdeki imkan kabiliyetlerinin iş kollarına paylaşımları değerlendirildiğinde, yüzde 15'inin hizmet sektöründe, yüzde 70'inin sanayi sektöründe, yüzde 5'inin bilgi teknolojileri sektöründe, yüzde 10'unun ise diğer sektörlerde olduğu görülmektedir.⁷⁴

2.3.2. İhtiyaçlar

Bilim ve teknoloji yüksek kurulunun bundan 10 yıl önce 3 Şubat 1993'te yaptığı toplantısında, ulaşılması düşünülen hedeflerin en önemlisi, ülkemizdeki ARGE harcamalarının GSMH içindeki payının yüzde 0.33'den yüzde 1'in üzerine çıkarmak ve öncelikli teknoloji alanları ileri teknoloji, biyoteknoloji, nükleer teknoloji ve uzay teknolojisi olarak belirlenmişti. Ne yazık ki bu hedeflere bugün hala ulaşamamıştır.

İş kolları sürekli değişikliğe uğramakta, yeni ihtiyaç yeni yetenekler gerektirmektedir. 1983 ve 1999 arasında, dünyadaki en büyük 200 şirketin içinde hizmet sektöründe yer alan şirketlerin karı yüzde 33,8'den yüzde 46,7'ye yükselmiş. Bu karlar özellikle finansal hizmetler ve telekomünikasyon sektörlerinde devlet denetiminin kalktığı ülkelerde gözle görünür bir şekilde artmıştır.⁷⁵ Bilgi toplumuna doğru gitmekte olan gelişmiş ülkelerdeki eğilimler değerlendirildiğinde geleceğin iş kollarının yüzde 15 oranında hizmet sektörü, yüzde 5-10 sanayi sektörü, yüzde 65-70 bilgi sektörü ve yüzde 5-10 diğer sektörler olacağı tahmin⁷⁶ edilmektedir.

⁷⁴ Türk Savunma Sanayi ürünler Kataloğu: 2003-2004, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Berek Basımevi, Ankara, 2003

⁷⁵ WELTON Neva, WOLF Linda, a.g.e., S.151-152

⁷⁶ ZİYLAN Aytekin ve Diğerleri, Savunma Sanayi ve Tedarik, TÜBİTAK BTP 98 / 01, Ocak 1998, S.62-63; (Naklen :Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1993-2003, S.5)

Bu gelişmeler operatif savunma sistemlerinde kullanılan ve ileride kullanılacak yeni teknolojilerin daha çok bilgi teknolojilerine kayacağını, diğer alanlardaki teknolojik gelişmelerin kuvvet çarpanı olarak bilgi teknolojilerindeki kadar önemli olmayacağını ve diğer alanlarda hemen hemen doyma noktasına ulaşıldığını göstermektedir. Bilgi teknolojilerindeki bu gelişmeler hareket alanının üç boyutlu ve müşterek düşünülmesini gerektirmektedir. Buna askeri literatürde C4ISR (Command, Control, Communication, Computer, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance - Komuta, Kontrol, Muhabere, Bilgisayar, İstihbarat, Beka, Keşif) prensibi denilmekte ve bu prensip sayılan sistemlerinin entegre kullanımını öngörmektedir. Müşterek harekatta kara, deniz ve hava kuvvetlerinin kullandığı modern harp silah ve araçları bilgi teknolojilerini kullanarak C4ISR bakımından birbirine entegre sistemler olabileceklerdir.

2.3.3. Tedarik Sistemi

Ülkelerin askeri gücüne yeni yetenekler kazandırmak amacıyla yurt dışından ve yurt içinden yeni sistemlerin satın alınması ve mevcut sistemlerin modernizasyonu bu kapsamda değerlendirilmektedir. Türkiye'de savunma sistem ve ihtiyaçlarının tespiti, planlanması, programlanması ve bütçelenmesi işlemleri TSK ihtiyaçlarının karşılanması istikametinde en etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla tesis edilmiş "Temel Kaynak Yönetimi" sistemidir. Buna göre Kuvvet Komutanlıklarınca hazırlanan 'Harekat İhtiyaç Etüd ve Plan Yetenek Hedef' dokümanı, Genelkurmay Başkanlığınca öncelikle değerlendirilmekte, kaynak planlaması 10 yıllık tedarik programı halinde ortaya konulmaktadır.⁷⁷

⁷⁷ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), Milli Savunma Bakanlığı, Mönch Türkiye Yayıncılık, 2000, S.107

2.4. Endüstriyel Çevrenin Askeri Yapısal Tasarıma Etkisi

Soğuk savaş dönemi (1985) ile içinde bulunduğumuz dönem (2000) mukayese edildiğinde, soğuk savaş döneminin sona ermesinin ardından gelişmiş ülkelerin savunma harcamalarında ve bu harcamaların GSMH içindeki paylarında yüzde 50 gibi önemli oranlarda düşüşler yaşanmıştır⁷⁸.

II nci Körfez Savaşında televizyonlardan canlı olarak izlendiği gibi, bugün geline nokta, teknoloji, kara muharebelerini uzaydan izleyerek, kesin olarak belirlenebilen hedeflerin 600 km mesafelerden füzeler ile vurulabildiğini ve vuruş sonrasında çok sıhhatli etki analizlerinin yine uzay araçları kullanılarak yapılabildiğini göstermiştir. Bu göstergeler hangi boyutta olursa olsun çatışma ve muharebede, gerçek başarımın, taktik veya operatif seviyedeki yaratıcı başarı ve etkilerden daha çok teknolojik ve yapısal üstünlüğe kaydığını kanıtlamıştır.

Geleceğin Şoku ve Üçüncü Dalga'nın yazarları olan Alvin ve Heidi Toffler, *Savaş – Anti Savaş* adlı eserlerinde, "Üçüncü Dalga Savaş" olarak niteledikleri günümüz muharebelerinin, yeni ekonomik gelişmelerin bütün özelliklerini paylaştığını iddia etmektedirler. Toffler'e göre⁷⁹:

- Bugünün askeri hareketi ekonomide olduğu gibi tüm alanlarda otomatikleştirilmiştir ve bu nedenle çok çeşitli formlarda çok fazla bilginin hareket alanında emniyetle gönderilip alınmasını gerektirmektedir.

⁷⁸ "The Military Balans 2001-2002", The Institute For Strategic Studies, London: Oxford University Press, 2001, Tablo-I

⁷⁹ Toffler Alvin ve Heidi, *War And Anti-War: Survival At The Dawn of The 21st Century*, Little, Brown & Company, Boston, 1993, p.64-80

- Bugün savaşta da “değerler”, ekonomide olduğu gibi yeni gerçekliklerin ve ihtiyaçların gerisinde tutulmaktadır.

- Aynen ekonomide olduğu gibi, birbiri ardına yıkıcı sonuçlar doğurmaması için, savaşta da, eskiden hedeflenen kitlece imhadan vazgeçilmiş ve telafisi mümkün olabilecek, daha az hasar veren silahlar tercih edilmeye başlanmıştır.

- Bugün nasıl bilgi ve zekaya dayalı ekonomi zeki ve bilgili çalışanlar gerektiriyorsa, kullanımı bilgi ve zekaya dayalı modern ve üstün teknolojisi olan silahlar da zeki ve bilgili askerler gerektirmektedir.

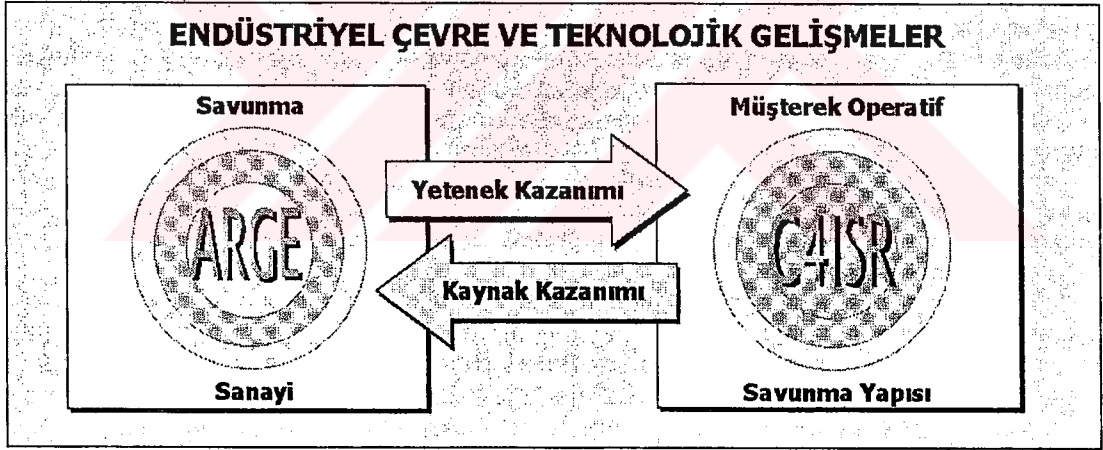
- Savaş da ekonomi de önce bilgi savaşı olarak icra edilmekte ve bu savaş her iki alanda da hiç durmamaktadır.

- Bugün askeri teşkilatlanmalarda da aynen ekonomik örgütlenmelerde olduğu gibi daha küçük ve daha esnek yapılanmalara gidilmektedir.

Yeni teknolojik ve güncel gelişmelere ayak uyduramayan askeri yapılar zamanla kaynak israfının aracı haline dönüşme riski taşımaktadırlar. Bir ülkenin askeri gücü ancak yerinde ve zamanında gerekli atılımlarla uluslararası güç hiyerarşisinde yerini alabilir ve işte o zaman ülkelerinin politik ve ekonomik bölgesel güç olabilmelerinin önünü açarlar. Örneğin 20 nci YY. başlarında Almanya ve A.B.D.'nin dünya siyasetine yön veren ve sanayilerinde atılıma önderlik eden, bu ülkelerinin askeri kapasiteleri olmuştur. Bugün de herkesin bildiği gibi A.B.D.'nin askeri yapılanması ile ülkenin ekonomisi ve diplomasisi arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin üst düzeydeki uyumu, A.B.D.'ni dünyanın tek baskın gücü haline getirmiştir.

Savunma sanayinin yeni teknolojileri bulup, bunları silah ve bilgi sistemleri olarak geliştirmesi, operatif savunma yapılanmasına doğrudan bir katkı yapmaktadır. Bunun nedeni karşılıklı etkileşim ve dőngüdür. (şekil 6) Çünkü savunma sanayinin gelişmek için kaynağa ve yeni teknolojiyi kullanma alanına ihtiyaçı vardır. Bu kaynak ve kullanım alanı ancak ve ancak silahlı kuvvetlerce sağlanabilecektir. Silahlı kuvvetlerin kaynağı yaratabilmesi için yeni teknolojiyi aktif olarak kullanacak bir yapılanmaya gitmesi gerekmektedir ki aslında çağımızda bu geçiş bir keyfiyet olmaktan çıkmış ve endüstriyel olduğu kadar, askeri bir zorunluluk haline de gelmiştir. Yeni teknolojiyi kullanacak yapılanma müşterek operatif yapılanmadır.

şekil 6: Endüstriyel Çevre ve Müşterek Operatif Yapı İlişkisi



3. ASKERİ ÇEVRE

3.1. Politik Askeri Çevre

3.1.1. Soğuk Savaş (Detant) Sonrası Dönem

Politik askeri durum değerlendirmelerinde, küresel ve bölgesel genel durum ve dengeler, güvenliğe yönelik yeni nesil tehditler tedbirler göz önünde bulundurulmaktadır.⁸⁰ Soğuk savaşın ve bloklar arası mücadelenin sona ermesi sonucunda, küreselleşmeye yönelik yeni bir dünya düzeni anlayışına gidilmesi, tehdit kavramlarını da değiştirmiştir.

Tehdit kavramı daha önce belirgin ve kitlesel iken, artık çok yönlü, çok boyutlu ve değişken bir hale gelmiş, çevresel ortama belirsizlikler hakim olmuştur. Geleneksel tehdit kavramı artık yerini⁸¹, bölgesel ve etnik çatışmalara, siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklara, kitle imha silahlarının yayılmasına, kökten dinciliğe, uyuşturucu ve silah kaçakçılığına, uluslararası terörizme bırakmıştır.

Ülkeler bu yeni nesil tehditlerle tek başına mücadele gücünden yoksundurlar. Bu nedenle soğuk savaştan sonra varlık nedeni tartışılmaya başlanan NATO'ya yeni bir misyon yüklenmiş ve başta terörizm olmak üzere istikrarı bozabilecek her türlü tehdide karşı ortak mücadele kararı alınmıştır.

⁸⁰ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.y., S.35

⁸¹ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.y., S.35

3.1.2. Çok Uluslu Güvenlik Yapısı

Yeni nesil tehditlere karşı mücadele örgütlenmesi sadece NATO'nun işlevsel değişikliği ile sınırlı değildir. Avrasya'da soğuk savaş döneminden sonra ortaya çıkan uluslararası güvenlik sistemlerinden en geniş kapsamlı ve en önemli olanları Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı, Avrupa Atlantik Ortaklık Konseyi, Avrupa Güvenlik ve Savunma Kimliği, NATO'nun Barış İçin Ortaklık Teşkilatı ve yine NATO'nun Akdeniz Diyalogu Girişimidir.

Dünyada ve bölgesel olarak barış ve istikrarı sürekli kılmak, günümüzün en önemli meselesi haline gelmiştir. Devletler, toplum ve topluluklar ve insanlar varlıklarını ekonomik zenginliklerine bağlı gördüklerinden, onları savaşa girmeye zorlasa da, dengeleri değiştirebilecek çatışmaları daha henüz ortaya çıkmadan önlemek amacındadırlar. Ancak, özellikle soğuk savaş döneminin yarattığı dengenin bozulmasından sonra NATO gibi çok uluslu askeri örgütlere yüklenen misyon yeni operatif yapılanma ihtiyaçlarını gündeme getirmiş ve bu örgütlere aktif tedbirler alabilecek yapılar kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda NATO 1990 yılından buyana üç kez yapısal değişim geçirmiştir.

Bu tür değişimler sadece uluslararası yapıların değiştirilmesi olarak algılanmamalıdır. Başta A.B.D., İngiltere ve Fransa olmak üzere Türkiye'de dahil hemen hemen bütün batılı ülkeler askeri yapılarında düzenlemelere gitmiş, daha esnek, hareket kabiliyeti yüksek, elastiki, çok uluslu birleşik ve müşterek operasyonlara uygun operatif yapılanmaları benimsemişlerdir.

3.1.3. Yeni Yapılanma Anlayışı

Birçok faktörden etkilenen güvenlik ve savunma politikalarındaki gelişmelerden en önemlileri müttefik askeri güçlerindeki yeniden yapılanma ve bu kapsamda kuvvet indirimleri ile geniş bir uygulama alanı bulan Birleşik Müşterek Görev Kuvveti⁸² anlayışıdır. Soğuk savaş dönemi sonrasında ortaya çıkan güvenlik çevresindeki değişime bağlı olan bu anlayışa geçişte, askeri güçlerin özellikle barışı destekleme hareketleri ve kriz yönetimi alanlarında aldıkları görev ve sorumluluklar etken olmuştur.⁸³

Barış zamanından itibaren aynı müşterek kuvvet teşkilat yapısı içinde olmayan hiçbir kuvvet (Kara, Deniz veya Hava) tek başına bir muharebeyi kazanma yeteneğine sahip değildir. Kuvvetlerin müştereken icra ettikleri bir harekatta mutlak başarıya ulaşmaları ise çok uzun bir hazırlık dönemi ve eğitim gerektirmektedir.

Bir ülke silahlı kuvvetleri için başarılmak zorunda kalınan en zor görev müşterek hareketin uyumu (senkronizasyonu)'dur. I nci ve II nci Körfez Savaşlarında da görüldüğü gibi, ancak müşterek bir hareketle askeri hedeflerin ele geçirilebilmesi ve kesin sonuca ulaşılabilmesi⁸⁴ mümkün görülmektedir. Yeni kuvvet ve komuta yapıları işte bu düşünceler ışığında şekillenmektedir. Müstakil operatif kuvvet yapılanması anlayışı süratle müşterek yapılanmaya kaymaktadır.

⁸² Birleşik, çok uluslu kuvvetlerin; müşterek ise Kara Deniz ve Hava Kuvvetleri unsurlarının birlikte oluşturdukları askeri teşkilatları ifade etmektedir.

⁸³ NATO HANDBOOK, NATO Office of Information and Press, Brussels, 2001, p. 251

⁸⁴ KKT 100-5, a.g.y., S.2-5

3.2. Etkiye Dayalı Harekat, Askeri Rol ve Operatif Müşterek Yapılar

3.2.1. Etkiye Dayalı Harekat

Etkiye dayalı harekat anlayışı yeni değildir. Buna değişik tanımlamalarla Sun Tzu ve Carl Von Clausewitz'in eserlerinde rastlanmaktadır. Eski ve önceki dönemlerde etkiye dayalı harekat düşman ve tarafsız kuvvetlerin davranışlarının, barışta, krizde ve savaşta kesinleştirilmesi için koordine edilmiş, birleştirilmiş hareketler olarak algılanmıştır. Eskiden etkiye dayalı harekat için dost kuvvetlerin üstün tarafları ve harekat bölgesinin sağlayacağı avantajlar ile düşmanın en hassas noktası tespit edilmekte; mevcut üstün kabiliyetler kullanılarak, bütün gayretler düşmanın bu hassasiyetinin istismarına yöneltilmekte idi.

Bu gün etkiye dayalı harekat anlayışı yine var olmakla birlikte şekil değiştirmiştir. Artık operatif alanda sadece üstünlükleri ve hassasiyetleri bulmaya yönelik gayret sarf edilmemekte, aynı zamanda o üstünlüğü ve hassasiyeti doğurabilecek işlerle de meşgul olunmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse askeri unsurlar kendi muharebe ortamlarını kendileri oluşturmak zorunda kalmaktadırlar ve bunu başarabildikleri oranda zafere yakındırlar.

Buna aksiyon-reaksiyon etkisi de denilebilir. Bu iki taraflı hareket düşmanı kabul edilebilir davranış çizgisine dönmeye ikna etme harekatıdır. Ayrıca, sağlanacak etki, sadece düşmanı ikna etmeye yönelik değil, bununla birlikte müttefiklerin yapılan harekatı desteklemesini ve tarafsız olanların ise tarafsızlığının garanti altına alınmasına yönelik olacaktır. Faaliyet ve kabiliyetlerini etkiye dayalı olarak planlayan ülkelerin silahlı kuvvetleri kazandıkları yeteneklerle dünya ve bölge ekonomisi ve siyaseti üzerindeki etki derecelerini de yükselteceklerdir.

3.2.2. Askeri Rol

Küresel ve bölgesel politika ve ekonomideki gelişmelerin; ekonomik kaynakların, ulaştırma hatlarının ve pazarların istikrarının korunmasına bağlı olduğunu, istikrarı sağlama görevinin askeri yapılanmalara verildiğini belirtmiştik.

Ne var ki, doğrudan doğruya askeri güç kullanımı ve özellikle toprak işgaline yönelik askeri hareket dünya kamuoyu ve uluslararası kuruluşların etkileri, değişen algılamalar nedeniyle neredeyse imkansız hale gelmiştir. Askeri harekate “barışa zorlama” veya “barışı koruma” gibi yeni isimler dahi bulunmaktadır. Askeri hareketin hedefi, bir bölgeyi işgal etmekten daha çok, düşmanın tamamen veya yıpratılarak etkisiz hale getirilmesine yöneltilmektedir. Siyasi amaçlara ulaşılmasında, bu yeni rol gereği silahlı kuvvetlerin görevi, gerekli ekonomik ve politik değişikliklerin yapılmasını da kapsayan konvansiyonel caydırıcılık için bölgesel üstünlüğü sağlamaktır⁸⁵ denilebilir.

3.2.3. Caydırma Kuvvetlerinin Teşkili

Biçilen bu askeri rolün yerine getirilebilmesi, operatif seviyede etkin caydırma kuvvetlerinin varlığını gerektirmektedir. Askeri teşkilatlanma ve silahlanmada bu durum daima göz önünde bulundurulmalı ve kaynaklar bu istikamette sarf edilmelidir. Yeni kuvvet yapısı düşmanın dengesini bozacak silah sistemlerine, teknolojik üstünlüğe, nitelik üstünlüğüne, bilgi üstünlüğüne; C4ISR üstünlüğüne sahip olmalıdır.⁸⁶

⁸⁵ SMİTH Edward A., a.g.m., p.312

⁸⁶ KKT 100-5, a.g.y., S.2-14

Ülkelerin askeri güçleri mukayese edildiğinde artık sayısal üstünlükler dikkate alınmamaktadır. Bunun yerine bilgi üstünlüğü, teknolojik manevra ve ateş üstünlüğü ve etki üstünlüğü esas alınmaktadır.⁸⁷ Ülkelerinin askeri güçleri nicelikleri itibariyle büyük bir anlam ifade etmediği gibi, diğer yandan değerlendirme mekanizmalarının da yanılmasına sebebiyet verebilmektedir.

Mevcut operatif yapının yukarıda sayılan yetenekleri sistemlerin niteliği ve bu sistemleri kullanacak farklı sınıf ve kuvvetler arasındaki entegrasyonun gücüne bağlıdır. Örneğin bir komuta kontrol alt sistemi olarak, dost düşman ayırma yeteneğinin üç boyutlu hareket ortamına etki edebilecek bütün harp silah ve araç sistemleri için ortak olması ve hareket alanındaki bütün kuvvet ve sınıflar tarafından etkin olarak kullanılabilmesi gerekmektedir.

3.2.4. Esnek Yapılanmanın Operatif Önemi

Yeni küresel ve bölgesel güvenlik ortamı, barışı destekleme hareketi, terör ve uyuşturucu ile mücadele, kriz yönetiminin desteklenmesi, güç gösterisi, abluka, ambargo insani yardım, göçü önleme gibi faaliyetleri klasik muharebelerin yanında silahlı kuvvetlerin karşılaşabileceği hareket türleri olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle değişik görevleri değişik ortamlarda ve değişik metotlarla ifa edebilecek çok yönlü ve çok rollü elastiki birliklere ihtiyaç duyulacaktır.⁸⁸

Taarruz veya savunma hareketinin bir devamı veya bir bölümü olarak barışı koruma hareketi icra edilebildiği gibi, bir barışı koruma hareketinin bir parçası olarak da barışı zorlama hareketi adıyla taarruz veya savunma hareketi icra edilebilir.

⁸⁷ KKT 100-5, a.g.y., S.2-9

⁸⁸ KKT 100-5, a.g.y., S.2-11

Bu geçişler şekil değiştirmesi ağır bürokratik çalışmalara bağlı, hantal ve büyük askeri yapılanmalarla oldukça zaman alacaktır. Bunun nedeni her defasında yeni komuta ve muharebe bağlantıları, yeni idari ve lojistik ikmal ve tedarik kanalları kurulması ve bunların her defasında yeniden entegre edilmesi zorunluluğudur.

Barıştan itibaren esnek yapılanmalara geçmek, küçük değişiklikler ile yeni modifikasyonlar oluşturulmasını, farklı kuvvetlere ait savunma sistemlerinin barıştan itibaren birbirine entegre edilmesini mümkün kılacaktır.

3.3. Teknolojik Gelişmeler ve Modernizasyon

3.3.1. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler

Günümüz muharebe alanının şekillendirilmesinde daha geri teknolojilerin yansıması olan silah ve araç sistemleri merkezli (platformcentric) modelden, modern teknolojinin yansıması olan bilgi sistemleri merkezli (Networkcentric) modele dönüşüm süreci yaşanmaktadır.⁸⁹ Savunma sistemlerinde bilgi teknolojilerinin payı 1950'lerde yüzde10 kadarken, bu gün ortalama olarak yüzde 60-65 civarındadır.⁹⁰

Savunma sistemlerinin otomatik yüksek isabetli, çok fonksiyonlu, entegre olabilen ve süratle işlem yapabilen sistemler haline getirilmesi hedefine ulaşmak için elektronik, özellikle de sayısal elektronik bilgi teknolojileri kullanılmaktadır.

⁸⁹ KOSPOTH Edward V., "AGS Has a Long and Tormented History" NATO's Nations ,Volume 48, No: 4 / 03, p.140-146

⁹⁰ CLEWIS J.A. "Lagardère Sets Schedule For Creating New Giant", Jane's Defence Weekly, 30 October 1996, p.29

Bilgi teknolojileri muharebe alanlarında kullanıldığında, sistemler yazılım kontrolünde çalışmakta ve dostu düşmanı otomatik olarak ayırt edilebildiğinden insan hatası minimuma indirilmekte ve sürat, hassasiyet ve etkinlik artmaktadır.

Yakın dönemde Bosna Hersek'te ve Körfez savaşlarında görüldüğü gibi askeri hareketin başlangıcında, hasmın komuta kontrol ve radar sistemlerinin etkisiz hale getirilmesine öncelik verilmektedir. Elektronik ve bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı günümüz savaşlarında bunun maksadı hasmın gözünü, kulağını ve beynini yok edip bacaklarını ve yumruklarını boşa çıkarmaktır. Zira silahlı kuvvetin duyu organları erken haber alma sistemleri, omuriliği ise haberleşme sistemleridir.

3.3.2. Herman Kahn ve Yaklaşan Patlama

Herman Kahn 1982 yılında yayımladığı *The Coming Boom – Yaklaşan Patlama* adlı eserinde, yeni teknolojilerin bir yandan verimlilik artışı ve maliyetlerin düşmesini, diğer taraftan daha akılcı politikaların uygulanmasını mümkün kılacağını ve bunların bir patlamaya neden olacağını savunmuş, bu patlamada A.B.D.'nin liderlik rolü üsleneceğini belirtmiştir.

Kahn, bu gelişmelere yol açacak teknolojiyi de şu şekilde formüle etmiştir. C4I2 (Command, Control, Communication, Computing, Information, Intelligence – Komuta, Kontrol, Muhabere, Bilgisayar, Bilgi ve İstihbarat) ⁹¹ Gerçekten de en az ekonomik alanda olduğu kadar askeri alanda da operatif başarının kapılarından birinin anahtarı C4ISR olmuştur.

⁹¹ DİRİK Mustafa, a.g.m., S.725; KOZLU Cem, a.g.e., 13

3.3.3. Modernizasyonun Anlamı

Bugün silahlı kuvvetlerin modernizasyonundan söz edildiğinde, yaygın olarak, kuvvet imkan ve kabiliyetlerinin örneğin bir tankın daha modern olanı ile değiştirilmesi veya daha modern sistemlerle geliştirilmesi anlaşılmaktadır. Oysa, modernizasyon; tamamı gerçek veya varsayılan tehditler karşısında üstünlük sağlamaya odaklanmış doktrin, yapı ve işin gerektirdiği silahlar ve teçhizatlar da dahil olmak üzere kuvvet imkan ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve gelecekle ilgili değişimler anlamına gelmektedir.⁹² Modernizasyon anlayışında geleceğe ilişkin değişim bölümü hep ihmal edilmektedir.

Oysa modernizasyondan anlaşılması gereken geleceğe ilişkin değişimler olmalıdır. Değişimin yönü şüphesiz yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanılabileceği yapılanma istikametinde olacak, C4ISR yeteneği ve diğer ihtiyaçlar müşterek yapılanmayı öne çıkaracaktır.

3.4. Geleceğin Harekat Ortamı Olarak “Uzay” ve Türkiye’nin Uzay Çalışmaları

3.4.1. Geleceğin Harekat Ortamı Olarak “Uzay”

Başlangıçta basit keşif uyduları ve haberleşme uydularının kullanımı ile yalnız süper güçler için bir prestij ve caydırıcılık unsuru olan uzay faaliyetleri, günümüzde ülkelerin ekonomik ve askeri imkanları açısından hayati bir önem kazanmıştır. Bugün uzaya konuşlandırılan sistemler; stratejik, operatif ve taktik hedeflerin tespit ve teşhisi, güvenli ve hızlı veri iletişimi, seyrüsefer ve ihbar-ikaz gibi konularından, uzaydan kuvvet kullanımına kadar birçok alanda üstün imkanlar sunmaktadır. Uzay havanın devamı ve aslında geleceğin cephesi olarak değerlendirilmektedir.

Uzayın kullanımı ile kazanılan yetenekler, hareket alanının gerçek zamanlı resminin görölmesini sağlayarak harbin sevk ve idaresini kolaylaştırmakta, bilgi üstünlüğü harbinde önemli rol oynamakta ve başarıya doğrudan etki etmektedir. Ayrıca uzay kabiliyeti; milli stratejinin uygulanmasını destekleyecek bilginin toplanmasına, ihtiyaç makamlarına süratle dağıtılmasına, hareket alanının korunması ile icra edilecek müşterek hareketin komuta ve kontrolüne, muhabere irtibatlarına, istihbaratına, bekasına ve keşfine kısaca C4ISR'a önemli katkılar sağlamaktadır.

3.4.2. Türkiye'deki Uzay Çalışmalarında Durum

Türkiye uzaydan yararlanmaya; ilk olarak haberleşme ihtiyacını karşılamak amacıyla 1968 yılında İran ve Yugoslavya istasyonlarını kullanarak başlamış, 1979 yılında ilk uydu yer istasyonunun hizmete açılmasıyla devam etmiş, daha sonra haberleşmeyi INTELSAT uydularından hat (transponder) kiralayarak yapmış, TÜRK SAT Milli Haberleşme Uyduları Projesinin 1994 yılında hayata geçmesiyle de ilk Türk uydusu olan TÜRK SAT-1B ve 1996 yılında da ikinci uydu TÜRK SAT-1C yörüngeye yerleştirilmiştir. Türkiye'yi uydu terminolojisi ile tanıştıran bu uydular, Avrupa-Türkiye-Orta Asya bölgelerini kapsamakta ve Ankara Gölbaşı'ndaki Ana ve Yedek Yer Kontrol İstasyonları tarafından idare edilebilmektedir.

Modern yaşamın gereği olarak artan ihtiyacı karşılamak üzere Ocak 2001 yılında TÜRK SAT-2A uydusunu da uzaya gönderen Türkiye; bölgesinde önemli bir güç olduğunun bilincinde olarak uydu kapsama alanlarını, Avrupa, Afrika, Orta Asya ve Orta Doğu coğrafyalarına kadar genişletmiştir.

⁹² A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, K.K.K.lığı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, BİSYAY Yayını, Ankara, Nisan 2000, S. 4-3

Yakın bir gelecekte araştırma uydularını da uzaya gönderecek olan Türkiye, sahip olduğu bu küçük uydu filosu sayesinde önemli bir potansiyel yakalamıştır. Türkiye bu potansiyeli İTÜ, ODTÜ ve TÜBİTAK gibi eğitim ve araştırma kurumlarının gayretleri ile daha da geliştirebilecektir.

3.4.3. Türk Uzay Kurumunun Kurulması

Milli Güvenlik Kurulunun 26 Şubat 2001 tarihindeki toplantısında, Türk Uzay Kurumunun kurulmasına karar verilmiş, buna ilişkin olarak hazırlanacak kanun taslağı ve teşkilatlanma çalışmalarının Hava Kuvvetleri Komutanlığı koordinatörlüğünde yapılması ve TBMM'ne sevk edilmek üzere, Milli Savunma Bakanlığı vasıtasıyla Hükümete sunulması uygun bulunmuştur.

Bunun üzerine, Bakanlar Kurulu'nun 02 Mart 2001 tarih ve 2001/2127 sayılı kararı ile; Türkiye'deki uzay faaliyetlerinin Başbakan'a bağlı üst seviyeli bir kurum vasıtasıyla yürütülmesi, gerekli koordine, teşvik ve yönlendirmenin sağlanması amacıyla, Türk Uzay Kurumu'nun kurulması kararlaştırılmıştır. Bu sayede, dünya ile rekabet edebilecek ortamın kararlı ve cesaretli atılımlar ile yaratılması, alt yapının hazırlanması ve bu çerçevede kabullenebilir riskleri alarak uzun vadede daha etkin ve mükemmel bir yapı oluşturulması ile ilgili temel süreç başlatılmıştır.

3.4.4. Uzay Askeri Yetenekleri ve Müşterek Harekat İlişkisi

Hava Kuvvetleri Komutanlığı konuya verdiği önemi, Uzay Şube Müdürlüğünü teşkil ederek göstermiş, uzay teknolojileri alanında ihtiyaç duyulan nitelikli personel ve bilgi birikimini oluşturmaya başlamıştır. Bugüne kadar Kara ve Deniz Kuvvetlerine sadece hava desteği sağlayan Türk Hava Kuvvetleri, kazanacağı bu kabiliyetlerle tüm Silahlı Kuvvetlere uydu desteği de sağlayacaktır.

Türkiye gelişen uydu filosu ile savunma yapılanmasında çevre ülkelerine göre önemli bir üstünlük yakalamıştır. Bu üstünlük askeri alana mutlaka yansıtılmalıdır. Uydu teknolojisi ve imkanlarını askeri alana yansıtması, kullanım alanı bakımından doğrudan doğruya müşterek harekattır. Bunun iki nedeni bulunmaktadır:

- Uydu hareketini Hava Kuvvetleri yönetecek, ancak muharebe ortamında uydu teknolojisinin imkanlarını daha çok Kara ve Deniz Kuvvetleri kullanacaktır.

- Mevcut uydu teknolojisi kullanım imkanları ve kazandırdığı yetenekler bakımından hareketin C4ISR bölümüne etki etmektedir. Bilindiği gibi C4ISR'da önemli bir müşterek hareket yeteneğidir.

3.5. Askeri Çevre ve Müşterek Operatif Savunma Yapılanması İlişkisi

Çok uluslu muharebe ortamı askeri rolü büyük oranda değiştirmiş, etkiye dayalı hareket anlayışını hareket alanının bilinçli olarak şekillendirilmesine kadar götürmüş ve esnek operatif yapıları esas almıştır. Modernizasyon sorunu yeni yaklaşımlar kazanmış, bu kapsamda modernizasyona dönüşüm gözüyle bakılması gereği vurgulanmıştır. Bundan sonra teknolojinin silah sistemlerinin geliştirilmesinden daha çok komuta kontrol sistemlerinin geliştirilmesi istikametinde kullanılacağı belirtilmiştir. (Şekil 7) Bütün bu şartları bünyesinde barındıran savunma yapılanmasının ise müşterek hareket yapılanması olacağı anlaşılmaktadır.

Şekil 7: Askeri Çevre ve Müşterek Operatif Savunma Yapılanması İlişkisi



DEĞERLENDİRME

Savunma kabiliyetleri geliştirilirken dışsal ve çevresel faktörler öncelikle göz önüne alınmalıdır. Çünkü bu faktörler operatif seviyedeki bir tasarımdan önce stratejik seviyede savunma yapılanmasının da şekillendirilmesinde etkilidirler. Belirli bir seviyede tasarım geliştirilmesi için bir üst seviye tasarım sahası da bilinmeli ve alt seviye tasarımının çerçevesini oluşturmalıdır.

Bu bölümde ele alınan dışsal ve çevresel faktörler; güvenlik çevresi, endüstriyel çevre ve askeri çevre olmuştur. Bu faktörlerin etkisine göre tasarımın çerçevesini oluşturmak üzere ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Türkiye jeopolitiği, Türkiye'nin güçlü bir ekonomiye ve güçlü bir siyasete ihtiyacı olduğu kadar operatif seviyede güçlü ve etkili bir savunma yapılanmasına da ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

- Küreselleşme içerisinde askeri gücün önemi ve etkisi artmaktadır. Askeri yapıların küreselleşme öncesi askeri yapılardan farkı, şimdiki

gerçekten lüzum hissedildiğinde ani reaksiyonu gösterebilecek şekilde harekate olabildiğince hazır bir yapıda bulundurulmasıdır.

- Başta küreselleşme olmak üzere tüm modern eğilimler çatışmanın şekli ve yönündeki değişimleri sadece hızlandırmakta ve savaşın yeni şartlarını hazırlamaktadır. Bu yeni şartlarda mücadeleye hazırlıklı olmak, şartlara uyum sağlanabildiği ölçüde mümkün olabilecek; geleceğe ilişkin belirsizlik, çevresel gelişmelere ait algılamalar ve anlayışlara azami derecede uyum sağlayarak aşılabilecektir.

- Küresel ve bölgesel sorunlar “**stratejik tertiplenmenin**”; hareket bölgesi, tehdidin şekli ve mevcut kuvvetler “**operatif yapılanmanın**” fonksiyonlarıdır. Türkiye'nin batısı daha çok deniz alaka ve menfaatlerinin, doğusu ise karasal çıkarların gözetilmesini gerektirmektedir. Batıda Balkanlar, Boğazlar, Ege Denizi ve Kıbrıs ön plana çıkarken; doğuda Kafkaslar ve Güneydoğu ile Kuzey Irak, enerji bölge ve hatları önem kazanmaktadır.

- Günümüz muharebeleri, yeni ekonomik gelişmelerin bütün özelliklerini taşımaktadır. Ülkelerin askeri savunma sistemleri de ekonomik sistemleri gibi, stratejik çıkarlarının korunması ve desteklenmesinde üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye devam ederken çok boyutlu ve çok değişkenli muharebe ortamında entegre olarak kullanılabilecek sistemlere ihtiyaç duyacaktır.

- Savunma sanayinin ileri teknoloji üreterek ülkenin ekonomik gelişimine gerçekten katkı sağlayabilmesi için, savunma yapılanmasının sayısal çoğunluğa değil teknolojik üstünlüğe dayalı olması; silahlı kuvvetlerin savunma sanayine kaynak yaratabilmesi için yeni teknolojiyi aktif olarak kullanacak bir yapılanmaya gitmesi gerekmektedir.

- Müşterek yapılanma için kuvvetlerin ve sınıfların bir araya getirilmesinde, düşmanın dengesini bozacak silah sistemlerine, teknolojik üstünlüğe, nitelik üstünlüğüne, bilgi üstünlüğüne, C4ISR üstünlüğüne sahip olunması gerektiği değerlendirilmelidir.

- Sağlıklı bir değişimin için, ileri teknolojinin milli olarak üretilerek savunma sanayine uygulanması gerekmektedir. Teknoloji bir sistem bütünü olduğundan, parça parça sahip olunduğunda başka alanlara uygulanması güçtür. O halde gerçek yetenek kazanımı, teknoloji üretimine, o da ARGE'ye bağlıdır. Bilgi teknolojilerine dayalı bir yapıya ve sisteme geçildiğinde o teknolojiyi de milli olarak üretmek ve ondan sonra kullanmak gerekmektedir.

- Modernizasyondan anlaşılması gereken geleceğe ilişkin değişimlerdir. Geleceğe ilişkin değişimin yönü şüphesiz yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanılabileceği yapılanma istikametinde olacaktır.

- Uzay teknoloji ve yetenekleri dahil İleri teknolojiyi ve bilgi sistemlerini kullanacak yapılanma müşterek yapılanmadır. Kara, hava, deniz ve hatta uzay unsurları arasında işbirliği ve koordinasyon, etkili savunma kabiliyeti operatif müşterek savunma yapılanması ile kazanılabilecektir.

Ülkenin güvenliğini sağlayabilmek ve askeri gücünün etkinliğini koruyabilmek, ekonomik gelişimini ve diplomatik ilişkilerini herhangi bir negatif etki olmaksızın sürdürebilmek için uzun vadeli, proaktif, çok yönlü ve kararlı politikalar izlenmesi son derece önemlidir. Politika yetersiz kaldığında ve gerektiğinde askeri güç kullanımı siyasetin bir parçası olduğuna göre, bölgesel güvenliği ve etkinliği koruma ve geliştirme çabalarına operatif savunma kabiliyetlerini de dahil etmek gerekmektedir. Faaliyet ve kabiliyetlerini etki sağlamaya yönelik olarak düzenleyen ülkelerin silahlı kuvvetleri kazandıkları yeteneklerle dünya ve bölge ekonomisi ve siyaseti üzerindeki etki derecelerini de yükselteceklerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

TASARIM

1. TASARIM GELİŞTİRME

Yeni bir tasarım geliştirilirken güvenlik ortamı, teknoloji ve kaynak durumu gibi faktörlerin göz önüne alınması⁹³ gerekmektedir. Birinci bölümde bu alanlardaki mevcut durum ve gelişmeler detaylı olarak incelenmiştir. Bununla birlikte tasarım için bugünkü gelişmelerin devamına dair tahminler de yapılması gerekmektedir. Bunlar olacaktı gibi kabul edilen farazi düşüncelerdir. Bu tasarım geliştirilirken Türkiye'nin siyasi hedefine paralel olarak orta vadede Avrupa Birliğine daha çok yakınlaşacağı ve güvenlik sorunlarına bu çerçeveden bakacağı farz ve kabul edilmiştir.

1.1. Tasarım Sahası

Askeri yapılanmaya ilişkin tasarım geliştirilmesi çalışmalarında stratejik, operatif ve taktik seviyelerde birbirini tamamlayan tasarım hiyerarşisinden; stratejik seviden taktik seviyeye kadar hazırlanabilecek ya da üzerinde çalışılabilecek farklı tasarım sahalarından söz edilebilir. Bunlar;

- Stratejik seviyede; milli savunma yapılanması tasarımı,
- Operatif seviyede; müşterek hareket veya kuvvet alt tasarımları,
- Taktik seviyede sınıf (piyade, tankçı, topçu), silah sistemi, komuta kontrol sistemi vb. sistem tasarımları olarak belirlenebilir.

⁹³ MY 369-3, a.g.y., S.2-1

Hiyerarşik tasarımın her hangi bir seviyesi, alt ve üst seviyeye aykırı olamamalı veya onlarla çatışmamalıdır. Tasarım geliştirilmesi veya hazırlanmasında bir üst seviye tasarımı esas alınmalıdır.⁹⁴

Çalışmanın bu bölümünde; çevresel etkiler kıymetlendirilerek, operatif seviyede müşterek harekata dair bir tasarım geliştirilecek, ancak hareket planlaması tasarımından daha çok yapısal tasarım üzerinde durularak, müstakbel bir harp ortamı için operatif askeri yapılanmanın nasıl olması gerektiği belirlenecektir. Bunun için öncelikle bir üst seviyedeki tasarım sahası bağlamında stratejik seviyedeki milli savunma yapılanmasını, daha sonra da operatif seviyedeki kuvvet yapılanmasını incelemek gerekecektir.

1.1.1. Türkiye'nin Milli Savunma Yapılanması

Harekatın stratejik seviyesi, harbin, ülkenin en yüksek politik ve askeri otoritelerinin direktifi ve hareket alanı ilişkisini düzenleyen boyutudur. Stratejik seviyede planlama ve sevk ve idarenin hedefi, muhtemel bir saldırıyı caydırmak, caydırmanın başarılı olmadığı hallerde ise harbi kazanmaktır.

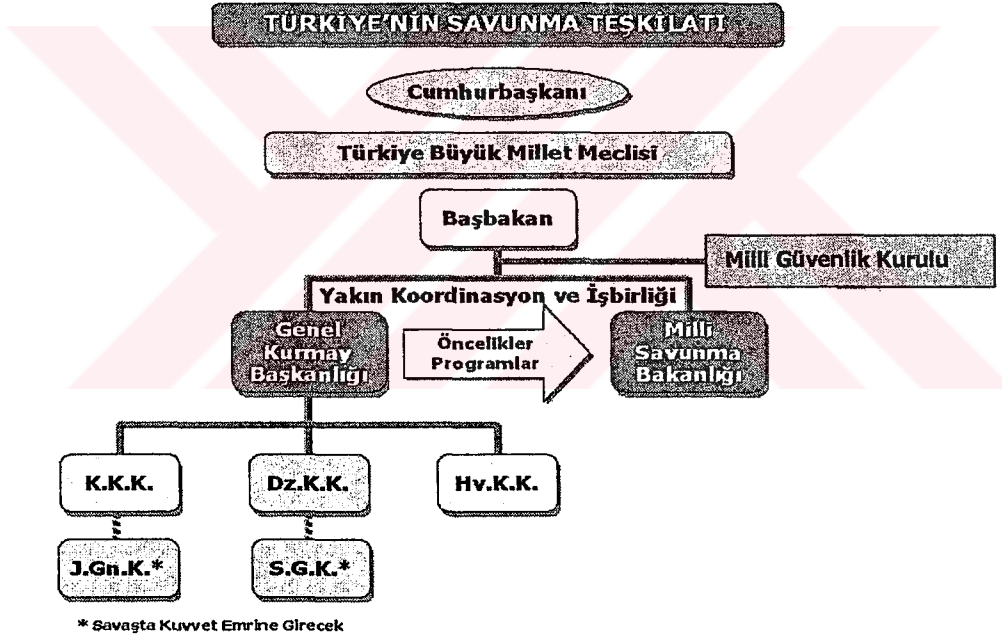
Harbin stratejik seviyede planlanması, sevk ve idaresi en üst düzeydeki siyasi ve askeri makamlar tarafından yapılır. Ülkelerin milli savunma teşkilatlanmalarında komuta zinciri, en üst düzey sivil yöneticisinden (Cumhurbaşkanından) operatif muharebe sahası komutanlarına (müşterek görev kuvveti komutanı) kadar uzanmaktadır.

Komuta zincirinin en önemli halkası Genelkurmay Başkanlığıdır. Stratejik seviyede askeri komuta sağlar. Operatif seviye ile sivil politik seviye arasında ara kademeyi oluşturduğu gibi, askeri harekatın sivil politik seviyeye karşı sorumluluğunu da üstlenir ve operatif muharebe sahası komutanlarının ihtiyacı olan idari ve lojistik desteğin koordinasyonunu sağlar.

⁹⁴ MY 369-3, a.g.y., S.2-1

Türk Silahlı kuvvetlerinin Devlet yapısı içerisindeki yeri, temsili ve kullanımı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ile düzenlenmiştir. Anayasaya göre Başkomutanlık Türkiye Büyük Millet meclisinin manevi varlığından ayrılamaz ve Cumhurbaşkanı tarafından temsil olunur. Genelkurmay Başkanı Silahlı Kuvvetlerin Komutanı olup, savaşta Başkomutanlık görevlerini Cumhurbaşkanı namına yerine getirir. Milli Savunma yapısı (Şekil 8) içerisinde görev ve yetkilerinden dolayı Başbakana karşı sorumludur.⁹⁵

Şekil 8: Türkiye'nin Milli Savunma Yapısı⁹⁶



⁹⁵ T.C. ANAYASASI Md.117

⁹⁶ GÖNÜL Vecdi, a.g.m., p.77

Genelkurmay Başkanlığı barışta milli güvenlik siyasetinin oluşturulmasına Milli Güvenlik Kurulunun tavsiye kararları bağlamında⁹⁷ katkı sağlamaktadır. Savaş hazırlıkları kapsamında ise personel, istihbarat, hareket, teşkilat, eğitim, öğretim ve lojistik hizmetlere ait ilke ve öncelikler ile ana programları tespit eder. Bunlardan; İstihbarat, hareket, teşkilat, eğitim, öğretim ve tedarik dışındaki lojistik hizmetlerin Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri ve Başkanlığına bağlı kuruluşlar ile uygulanmasını sağlar. Lojistik tedarik hizmetleri için, tespit etmiş olduğu ilke, öncelik ve ana programları, bu hizmetleri yürütecek olan, Milli Savunma Bakanlığına bildirir.⁹⁸

1.1.2. Türkiye'nin Operatif Savunma Yapılanması

Silahlı Kuvvetler kanunla kendisine tevdi edilmiş bulunan bu görevleri ifa için farklı kuvvetler yapılanması içerisindedir. Kuvvet Komutanlıkları operatif ve taktik harekattan ve bu hareketin kendilerini ilgilendiren boyutundan sorumlu tutulmuşlardır.

1.1.2.1. Kara Kuvvetleri Komutanlığı

Kara Kuvvetleri Komutanlığının vazifesi genel olarak yurdun ve anayasa ile tayin edilmiş olan yönetim şeklinin korunması ve kollanması için kendisine verilen görevleri yerine getirmektir. Kara Kuvvetlerine bu kapsamda dış askeri tehditlere yönelik olarak caydırıcılık sağlamak, ülke topraklarını savunmak, gerektiğinde hareketi sınır ötesine aktarmak, ittifak antlaşmaları çerçevesinde çok uluslu ortamlarda kuvvet kullanmaya hazır olmak; yurt

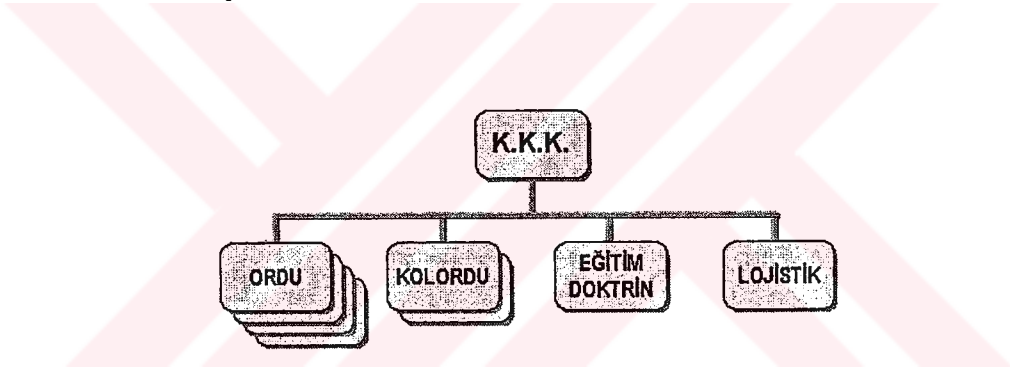
⁹⁷ T.C. ANAYASASI Md.118; Milli Güvenlik Kurulunun gündemi; Başbakan ve Genelkurmay Başkanının önerileri dikkate alınarak, Cumhurbaşkanınca düzenlenir.

⁹⁸ Genelkurmay Başkanının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun, Numarası: 1324, Kabul Tarihi: 31.7.1970, Resmi Gazete Tarihi: 7.8.1970, Sayısı:13572

içinde ise terörle mücadele, toplumsal asayiş ve güvenliğin sağlanması ve afetlere yardım görevleri tevdi edilmiştir.⁹⁹

Kara Kuvvetleri bu görevlerini ülkenin Doğusunda ve Batısında ikişer ordu, merkezi ve Kıbrıs'ta konuşlu birer kolorduyla yerine getirmektedir. (Şekil 9)¹⁰⁰ Kara Kuvvetleri Lojistik Komutanlığı barışta ve savaşta kuvvetin lojistik desteğini, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı müşterek, kuvvet, sınıf ve ihtisas görevlerine ilişkin doktrin ve eğitim esaslarını tespit etmekte ve eğitimini sağlamaktadır.

Şekil 9: Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yapısı



1.1.2.2. Deniz kuvvetleri Komutanlığı

Deniz Kuvvetleri Komutanlığının vazifesi denizden gelebilecek tehditlere karşı yurdun savunulması ve deniz alaka ve menfaatlerinin korunup kollanmasıdır. Deniz Kuvvetlerine denizlerde varlık göstermek, stratejik caydırıcılık ve deniz kontrolü sağlamak, deniz ulaştırma hatlarının emniyetini sağlamak, gerektiğinde ittifak güçleri ile birlikte harekate katılmak, insani yardım hareketine destek sağlamak görevleri tevdi edilmiştir.¹⁰¹

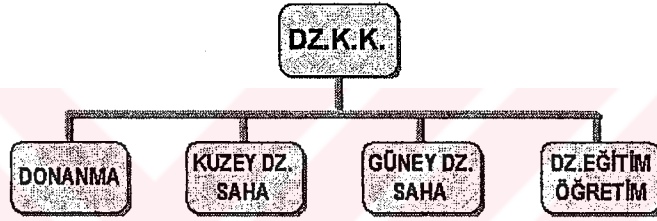
⁹⁹ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.e., S.50

¹⁰⁰ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.e., S.50

¹⁰¹ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.e., S.55

Deniz Kuvvetleri bu görevlerini temel muharip unsuru olan Donanma Komutanlığı ile yerine getirmektedir. Kuzey ve Güney Deniz Saha Komutanlıkları muharip gemilere üs desteği ve lojistik destek sağlamaktadır. (Şekil 10) ¹⁰² Deniz Eğitim Öğretim Komutanlığı müşterek, kuvvet, sınıf ve ihtisas görevlerine ilişkin eğitim öğretim esas, usul ve olanakları sağlamaktadır.

Şekil 10: Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Yapısı



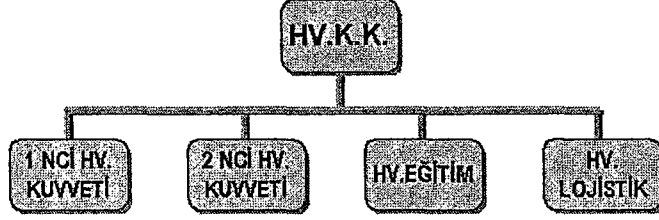
1.1.2.3. Hava Kuvvetleri Komutanlığı

Hava Kuvvetleri Komutanlığının vazifesi yalnız başına, müşterek veya birleşik olarak uzaydan veya havadan gelebilecek tehditleri caydırmak, şayet caydırıcılık başarılı olamaz ise tehditleri bertaraf etmektir. Hava Kuvvetleri bu görevlerini iki temel muharip unsuru olan 1 nci ve 2 nci Hava Kuvveti ile yerine getirmektedir. (Şekil 11) ¹⁰³ Hava Kuvvetleri Lojistik Komutanlığı barışta ve savaşta kuvvetlerin lojistik desteğini, Hava Eğitim Komutanlığı eğitim esas, usul ve olanakları sağlamaktadır.

¹⁰² BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.e., S.55

¹⁰³ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.e., S.59

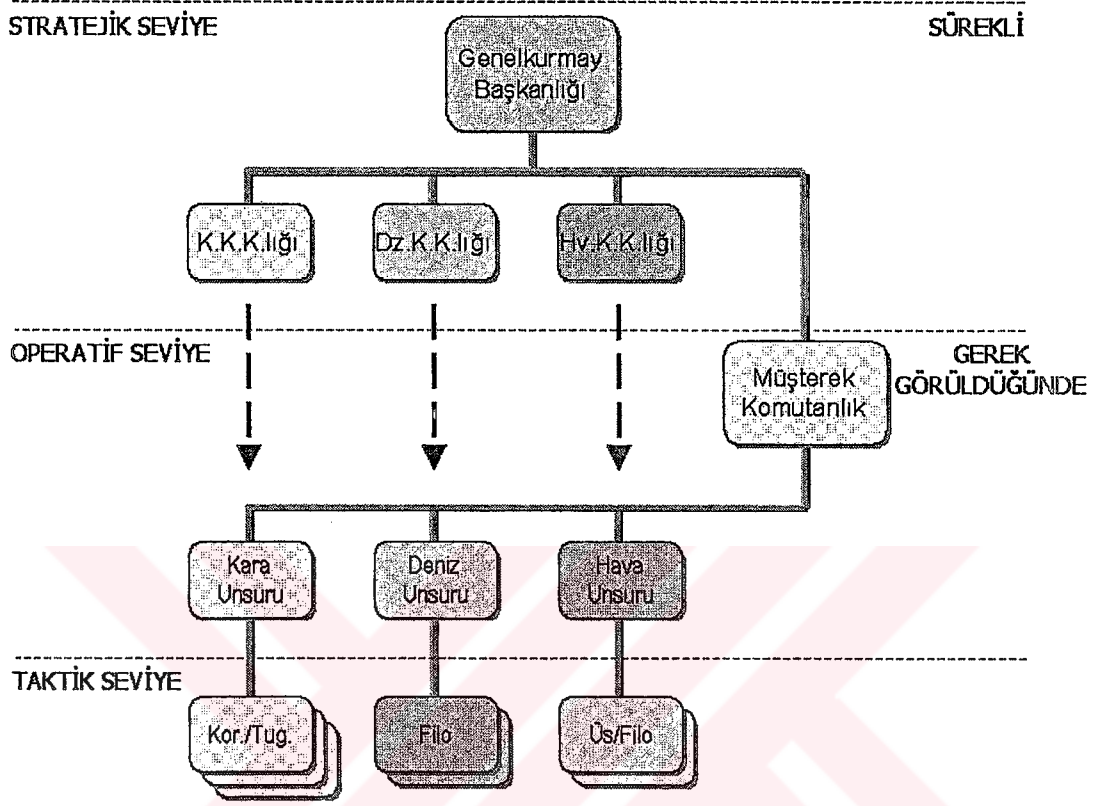
Şekil 11: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Yapısı



1.2. Mevcut Müşterek Operatif Yapı

Mevcut doktrinde, stratejik seviyeden taktik seviyeye kadar her seviyede muharebe sahası komutanlarının nasıl bir müşterek yapılanma içine gireceğini belirlenmiştir. Barıştan itibaren kurulu bulunan müşterek yapı sadece Genelkurmay Başkanlığı seviyesindedir. Kuvvet Komutanlıkları barıştan itibaren öncelikle müstakil görevlerle mücehhezdir. Aşağıda belirtilen operatif seviyede müşterek yapıya (Şekil 12), başarılabacak görev ve ulaşılacak hedefler belirlendikten sonra geçilmesi öngörülmektedir.

Şekil 12: Mevcut Müşterek Yapılanma Doktrini



Müşterek planlamanın en üst seviyesi Genelkurmay Başkanlığıdır. Gerek görüldüğünde teşkil edilecek müşterek komutanlığın kuvvet yapısı, müşterek komutanlığın teşkil emrinde belirtilmektedir. Bu komutanlığın teşkilatı ve faaliyetleri; yıllık olarak yayınlanacak fiili ve komuta yeri tatbikat programında belirtilen tatbikatlarda denenmek suretiyle, bilgi, beceri ve tecrübe kazanılarak uzmanlaşma sağlanmaktadır. Müşterek komutanlık bünyesindeki birliklerin tertibinin, tasarlanan hareketin planlı safhalarında uygulanması ve planda bir değişikliği gerektirecek herhangi bir gelişmeyi karşılayacak esnekliği sahip olması öngörülmektedir.¹⁰⁴

Mevcut yapı kuvvet komutanlıkları ayırımına ve “gerek görüldüğünde” müşterek yapıyı oluşturmaya dayalıdır. Ancak, günümüzde, müşterek olarak icra edilmeyen hareket nevi kalmamıştır denilebilir.

¹⁰⁴ MY 205-1, a.g.y., S.3-5

1993-1995 yıllarında Genelkurmay II nci Başkanlığı, 1995-1997 yıllarında Hava Kuvvetleri Komutanlığı yapmış olan Emekli Orgeneral Ahmet ÇÖREKÇİ ihtiyacı şu şekilde özetlemektedir. "Barıştan itibaren her türlü senaryoya göre planları hazır, eğitimi ve teçhizatı tam; operatif seviyede ve NATO ile entegrasyonu sağlayacak, kara, deniz ve hava unsurlarının hareket kontrolünü uhdesinde bulunduracak; Genelkurmay Başkanlığına bağlı bir müşterek Komutanlık Karargahı oluşturulması gerekmektedir. Müşterek Harekat Komutanı; hareketin hedefi, kapsamı, kullanabilecek birlikler ve bölgesine göre görevlendirilmelidir."¹⁰⁵

1.3. Mevcut Müşterek Harekat Doktrini

Modern muharebeler çok karmaşık ve özel dikkat gerektiren bir nitelik kazanmıştır. Muharebe vazifeleri kuvvetlerin çok iyi donatılmalarını ve yüksek yoğunluklu muharebe ortamında görev yapabilmelerini zorunlu kılmaktadır. Yüksek yoğunluklu muharebe ortamı çok boyutlu, görünmez olabilen, belirsiz etkenlere sahip, C4ISR alanlarında tam entegre edilmiş müşterek imkan ve kabiliyetleri, sıkı işbirliği ve koordinasyonu gerektiren bir ortamdır.

1.3.1. Müşterek Harekatın Önemi

Harekat, stratejik, operatif ve taktik hizmet ve eğitim veya idari görevlerin icra edilmesine yönelik ve bir muharebe hedefini ele geçirmek için ihtiyaç duyulan hareketleri, ikmal ve manevraları ihtiva eden askeri faaliyettir.¹⁰⁶

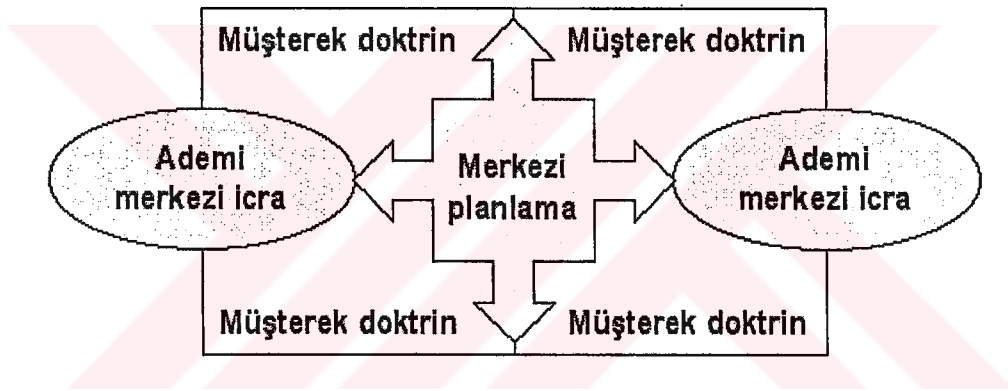
Operatif harekat ihtiyaçları, bir müşterek hareketin icrasında; silahlı kuvvetlerin büyük çoğunluğunun veya tamamının kullanılmasını gerektirebileceği gibi, görev özelliğine bağlı olarak kara, deniz ve hava

¹⁰⁵ ÇÖREKÇİ Ahmet, Harp Akademileri Komutanlığında Verilen Konferans, İstanbul, 12 Aralık 2001

unsurlarının iki veya daha fazlasının emirle bir araya getirilmesiyle teşkil edilecek müşterek görev kuvveti ve / veya benzeri müşterek komutanlıkların kullanılmasını da gerektirebilir.

Başarılacak görev ve ulaşılabilecek hedefler, müşterek komutanlıkların teşkilatlanmalarında dikkate alınacak en önemli unsurlardır. Bir Müşterek Komutanlık teşkilatı merkezi planlama ve ademi merkezi icra sağlayacak, müşterek doktrin uygulama temelini belirleyecektir.¹⁰⁷ (Şekil 13)

Şekil 13: Müşterek Doktrinin Temeli



Kuvvetlerin veya değişik kuvvet unsurlarının gayretlerinin koordinasyonu için gerekli olan merkezi planlama üç kuvvetin unsurlarının oluşturacağı müşterek karargahlarla sağlanmaktadır. Müşterek karargahlarda oluşan kararlar çok farklı ve karmaşık fonksiyonel görevleri olan ayrı kuvvet unsurlarınca icra edilmektedir. Faaliyetlerin, hareket alanında ve müşterek hareket bölgesinde, ilgililer tarafından zamanında ve etkili bir şekilde icrası için komutan ve astlar ile astların kendi aralarında müşterek anlayış ve koordinasyon zemini sağlaması için müşterek doktrin gerekli olmaktadır.

¹⁰⁶ MY 205-1 TSK Komuta Kontrol Kavramları ve Müşterek Harekat Komuta Yapısı Yönergesi, Ankara, 1993, S.A-2

¹⁰⁷ MY 205-1, a.g.y., S.3-3

Bölge esasına göre komutanlık teşkilinde, tahsis edilen bölgeler, verilen vazifenin icrasının belirli coğrafi bölgelerle sınırlanması anlamına gelmemektedir. Komutanlar, kendilerine tahsis edilmiş birlikleri, vazifelerinin ifası için, gerektiğinde tahsis edilen bölgeler dışında da kullanabileceklerdir. Müşterek komutanlıklar da kendilerine tevdi edilen vazifenin ifası için ihtiyaç duyduklarında veya bölgeden sorumlu komutanın bilgisi dahilinde ya da direktifleri ile, başka bir komutanlığa tahsis edilmiş herhangi bir coğrafi bölge içerisinde veya bu bölge içerisinde geçerek hareket icra edebilmektedirler.

Belirli bir coğrafi bölge içinde icra edilecek hareketin sorumluluğu bir komutana verildiği zaman, kendisine bölge sorumluluğu da verilmekte ve bu bölgenin komutanı olarak da görevlendirilmektedir. Verilen emirde, tahsis edilen sorumluluk bölgesi ve bölge komutanının unvanı açıkça belirtilmektedir.¹⁰⁹

Bir komutana tahsis edilmiş sorumluluk bölgesi içerisinde, üst komutanlarca, hareket yönünden tamamen müstakil ayrı bir birlik de teşkil edilebilir. Bu takdirde, bu birliğin teşkil emrinde bölge komutanı ile komuta münasebeti ve karşılıklı sorumlulukları açıkça belirtilmektedir.¹¹⁰ Müşterek Harekat Bölgesi Komutanları, sorumluluk bölgelerinde bulunan, kendi birlikleri dışındaki birliklerin vazifesi, hareketi, bölgede kalma süreleri ve bu birliklerin komuta bağlantıları konularında devamlı bilgi sahibi kılınırlar.¹¹¹

¹⁰⁹ MY 205-1, a.g.y., S.3-7

¹¹⁰ MY 205-1, a.g.y., S.3-8

¹¹¹ MY 205-1, a.g.y., S.3-3

1.3.2.2. Görev Esasına Göre Teşkil

Görev esasına göre teşkil; üst komutanlıkça belirli bir görevin verilmesi durumunda, yeterli hazırlıkların yapılmasını takiben başlaması ve emir veya planlarla tamamlanması öngörülen, coğrafi bölge ile sınırlı olmayan teşkil şeklidir. Kurulacak komutanlık, belirli bir coğrafi bölge ile sınırlı olmayan hareket ve vazifenin ifasından sorumlu tutulacaksa, görev esasına göre teşkil edilecektir. Görev esasına göre teşkilin amaçları:¹¹²

- Tamamen veya kısmen değişik bölgelerde icra edilecek hareketin ve belirli görevlerin ifasında, merkezi yönlendirme ve kontrol sağlamak,
- Birden fazla bölge arasında icra edilen harekate ilişkin sorumlulukları belirlemek,
- İcra edilecek hareket için ihtiyaç duyulan özel lojistik destekle ilgili koordinasyonu sağlamak,
- Müşterek hareketin gerektirdiği görev türlerinin çok dar bir sahada önceden planlanmış tertiplerle ifa edildiği hallerde gayretlerin birleştirilmesini sağlamak ve bu birleşimden müşterek harekatta istifade etmektir.

Görev esasına göre teşkil edilen bir komutanlığa verilen vazife, bu komutanlığın konuşlanacağı veya içinde hareket icra edeceği bölgedeki bazı tesis ve faaliyetlerin tamamen veya kısmen kendisine tahsisini gerektirebilir. Bu durumda, bu tesis ve faaliyetler görev esasına göre kurulan komutanlığın teşkil emrinde açıkça belirtilecektir. Bununla birlikte, sorumlu komutanlık o bölgedeki tesis ve faaliyetlerin lojistik desteği ve savunulması gibi hususlarla da görevlendirilecektir.

¹¹² MY 205-1, a.g.y., S.3-3

1.3.3. Öngörülen Operatif Müşterek Yapının Temelleri

Operatif müşterek yapılanma tasarımına geçmeden önce, tasarımın temellerini oluşturacak olan amaç ve hedefleri belirlemek, operatif seviye üzerinde durmak ve bu seviyenin sınırlarını çizmek uygun olacaktır.

1.3.3.1. Tasarımın Amacı

Müşterek operatif yapılanma tasarımının amacı, müşterek görev kuvvetlerinin ve karargahlarının barıştan itibaren teşkili ve görevlendirilmesi için müşterek hareket tasarımını tanımlamak, operatif seviyede asgari askeri yapısal değişim ihtiyaçları belirlemek, komuta ve kontrol uygulamaları ve sorumluluklarını ortaya koymaktır.

1.3.3.2. Tasarımının Hedefi

Silahlı kuvvetlerinin en etkili şekilde kullanımı ve uygun teşkilatlar altında birleştirilmesi, üç esasın yerine getirilmesine bağlıdır. Bunlar aynı zamanda tasarımın hedeflerini de ortaya koymaktadır:

- Operatif kuvvetlerin durumsallık ve sistem yaklaşımı çerçevesinde ve amaçlara göre yönetiminin sağlanması,
- Harekatın müşterek komuta altında icrası, bu bağlamda kara, deniz ve hava unsurlarının barıştan itibaren etkili bir tim teşkilatına geçirilebilmesi ve tam entegrasyonunun sağlanması,
- Kaynakların gereksiz kullanımı ve gayretlerde ikilemelerin önlenmesidir.

1.3.3.3. Planlama Rehberi

Planlanma askeri bir hareketin tasarlandığı her seviyede vardır. Planlama barış şartlarında serbestçe yapılırken, kriz ortamlarında ivedilikle yapılmaktadır. Askeri harekate yönelik planlamaların başlangıcı, hükümet desteği veya direktifi alınmak üzere en üstte hükümet seviyesinde koordine edilmektedir. Hükümet direktifi stratejik ihtiyaçların da karşılandığı, politik seviyedeki bir planlama rehberidir ve böylece plan görevleri onaylanmakta ve muharebe sahası komutanlarına görevlerini başarmaları için gerekli kaynaklar tahsis edilmektedir.¹¹³

Tasarımda planlamaya rehberlik eden ve başlangıçta stratejik planlama faraziyeleri olarak ele alınması gereken faktörler hükümet direktifinde ortaya konulacaktır. Hükümet kaynaklarını tahsis edeceği silahlı kuvvetlerden hangi seviyede bir harekate, hangi hazırlık seviyesinde hazır olunacağını bildirecektir. Tasarım, "Öngörülen Harekatın Seviyesi ve Çapı", "Hazırlık Seviyeleri" ve "Harekatın Öngörülen Süresi" gibi faraziyeler üzerine inşa edilecek, ileride çıkabilecek ani ihtiyaçların karşılanması için tasarımda yeni düzenlemeler yapılabilecek, bu planlama ve değerlendirme durmaksızın devam edecektir.

1.3.3.4. Öngörülen Harekatın Seviyesi ve Çapı

Teknolojideki ilerlemeler, bilgi akışının hızlanması, zaman ve yer ilişkisinin kısılması, stratejik, operatif ve taktik faaliyetlerin iç içe geçmesine neden olmaktadır. Herhangi bir etki, hareketin üç seviyesine de etki edebilmektedir.

¹¹³ NATO's Bi-SC CJTF Operational Concepts, International Military Staff, Brussels, 01 March 2002, p.3

Stratejik, operatif ve taktik faaliyetler arasında bariz bir sınır bulunmamakla birlikte, bu üç seviye birbirlerinden görev ve yetkiler, bünyeleri içindeki kuvvet, yer ve zaman münasebetleri ve komutanlara tanınan hareket serbestisinin genişliğine göre birbirinden ayrılabilir.

Tasarımda öngörülen hareket operatif seviyededir. Operatif seviye, daha çok büyük birliklerin sevk ve idaresiyle ilgilidir, ancak taktik seviyede icra edilecek hareketin planlama rehberi ve direktifini hazırlamaktan da sorumludur. Harbin stratejik ve taktik seviyeleri arkasında bir köprü teşkil eden operatif seviyede savunma yapılanması geliştirilen tasarımın konusunu ve alanını teşkil etmektedir. Operatif seviyenin tasarım konusu olarak alınmasının gerekçeleri, operatif seviyenin özelliklerinden¹¹⁴ kaynaklanmaktadır:

- Harekatın operatif seviyesi, hareketin stratejik hedeflerinin ya da ağırlık merkezinin¹¹⁵ fiziki hedeflere dönüştürülmesini sağlar.
- Operatif seviyedeki muharebeler, hareketin askeri hedefini ele geçirecek şekilde sevk ve idare edilir.
- Operatif seviyedeki hareket geniş cephelerde ve büyük derinliklerde icra edilir.

¹¹⁴ KKT 100-5, a.g.y., S.2-3

¹¹⁵ Ağırlık Merkezi: Bir askeri kuvvetin hareket serbestisini, fiziki gücünü ve savaşma azmini artıran imkan ve kabiliyetlerden oluşur. Bir kuvvetin hava, kara, istihbarat, komuta kontrol veya lojistik imkan ve kabiliyetleri gibi kritik bir unsuru hasar görmüşse veya tahrip edilmişse bütün yapı dengesini kaybedebilir ya da bu unsurlar arasındaki bağlantılar hasar görebilir. (KKT100-5 Harekat (Sevk ve Muharebe) Talimnamesi, Ankara: K.K.Basımevi, 2002, S. 3-19)

- Planlama ve icra, uzun ve orta vadeli zaman sürelerini kapsar ve en önemlisi operatif seviye harbin sanat¹¹⁶ yönünü teşkil eder.

Operatif seviyedeki harekatı sevk ve idare eden komutan muhasım kuvvet karşısında dolaylı fırsatlar yaratacak şartları kollar, muhasım kuvvetler üzerinde nispi durum üstünlüğünü sağlamak için gayret sarf eder, birliklerin kullanılacağı en uygun yer, zaman ve istikameti planlar ve kesin sonuçlu muharebelere girer.

1.3.3.5. Harekata Hazırlık Seviyeleri

Dünya orduları muharebe hazırlıkları yaparken acil ihtiyaçları ile acil olmayan askeri güç ihtiyaçlarını en az maliyetle en etkin yapıyı kurabilecek şekilde belirlemektedirler. Bunun anlamı her an muharebeye hazır bulundurulacak birlikler ile muharebeye belki de bir yıl sonra hazır hale gelebilecek birliklerin tespiti.

Tasarımda öngörülen hazırlık seviyesi, teşkil edilecek “müşterek komutanlık karargahlarının” muharebenin temel görevlerini yerine getirebilecek yeteneklere sahip kadrolarının barıştan itibaren üç kuvvet personeli ile yüzde yüz doldurulmasını; 'müşterek kuvvet yapısının' ise yine barıştan itibaren müşterek komutanlıklara bağlı organik yapılar olarak bugün olduğu gibi çeşitli hazırlık düzeylerinde (derhal, 1 ay, 3 ay, 1 yıl gibi) teşkil edilmesini öngörmektedir.

¹¹⁶ Operatif sanat, askeri şartlar, faaliyetler zinciri ve kaynaklara dayanarak sonuçları, yöntemleri ve vasıtaları belirler. Teşkilat, bütünleme, entegrasyon ve hareket alanı stratejileri, sefer, büyük çaplı askeri hareket ve muharebelerin icrası yoluyla stratejik hedeflere ulaşmak için kaynakların verimli ve etkin kullanımında komutanlara yardımcı olur.

Böylece operatif seviyede müşterek karargahlar muharebeye her an hazır bulunacaklar, komuta kontrol yapısı barıştan itibaren teşkil edilmiş olacak, gerek merkezi olarak harekate hazır tutulan ve gerekse müşterek komutanlık bünyesinde harekate hazır tutulan birlikler muharebede veya aniden çıkabilecek tehditlere tedbir getirebileceklerdir.

1.3.3.6. Harekatın Öngörülen Süresi

Yakın zamanda I nci Körfez Savaşı, Bosna-Hersek ve Kosova hareketleri, son olarak da II nci Körfez Savaşı askeri hedeflerin ele geçirilmesi için operatif müşterek harekatın belirli bir zaman aralığında tamamlandığını göstermiştir. 1980-1990 yılları arasında 10 yıl süren İran-Irak savaşı gibi planı, amacı, hedefi olmayan bir harekat, bu kapsamda değerlendirilmemelidir.

Dünyadaki benzeri operatif müşterek harekat örnekleri daha kısa sürelerde tamamlanmış olsa da bu tasarımda öngörülen harekatın süresi krizin başlangıcından askeri hedefin ele geçirilmesine kadar geçecek bir azami iki yıllık süredir. Zira bu süre zarfında askeri fiziki hedefler ele geçirilecek, harekatın tipi ve buna göre ihtiyaç duyulan askeri operatif yapı (teşkilatlanma) değişecek ve muharebe sahasını yeniden şekillendirmek gerekebilecektir.

1.4. Tasarım İçin Harekat Ortamı

Tasarımda, öngörülen harekatın seviyesi ve çapı operatif; harekate hazırlık seviyesi müşterek karargahlar ve bir kısım kuvvetler için her an, diğerleri için kademeli sürelerde muharebeye hazır olacak şekilde; süresi ise girilen ilk harekatın bir, azami iki yıl içinde bitirilmesi faraziyelerine dayandırılmıştır. Bu faraziyelerin dışında tahayyül edilecek bir tasarımın girdileri ve verileri farklı olabilecektir.

Değişen hareket ortamı, amaçları değiştirecek, faraziyeler değişecek, yeni hareket ortamı yeni ihtiyaçları, yeni ihtiyaçlar yeni durum muhakemelerini, teşkilatlanmaları ve tertiplenmeleri gerektirecektir. Çeşitli tehditler karmaşık hareket ortamı yaratmaktadır.

Hareket ortamı karmaşıktıkça, başarılı olmak için daha kapsamlı planlamalar zorunlu olmaktadır. Planlama gayretlerinin ürünleri, nihai test olan hareketin icrası da dahil olmak üzere en hassas tetkikler karşısında ayakta durabilmelidir. Bu nedenle askeri yapılanmalar da durağan değil yaşayan organizmalar gibi dinamik olmak zorundadır.

Bir planlama rehberine bağlı olarak hareket alanında tasarlanan faaliyetler, genel olarak dört bölümde incelenmektedir.¹¹⁷ Hareket alanında, hareket ortamını da genel hatları ile belirleyen faaliyetlerin bu ayırımına hareketin safhaları denilmektedir.

1.4.1. Harekatın Safhaları

Hareket alanındaki Müşterek Komutanlık Karargahına bağlı Müşterek Görev Kuvvetinin sorumluluklarının ve görevlerinin başlangıç noktası Genelkurmay Başkanlığı direktifidir. Harekatın safhaları da bu seviyede belirlenir. Bunlar hazırlık safhası, angajman safhası, güç gösterme ve yeniden tertipleme safhalarıdır.

¹¹⁷ NATO's Bi-SC CJTF Operational Concepts, a.g.y., p.4

1.4.1.1. Hazırlık Safhası

Hazırlık safhası krizin başlangıç safhasından angajman safhasına kadar bütün faaliyetleri kapsar. Bu safha daha çok ve önemli seviyede politik ve politik-askeri kararlar safhasıdır. İstihbarat toplanır, kuvvetler harekate hazır hale getirilir, barış döneminde hazırlanmış olan müşterek hareket planı yeni duruma göre geliştirilir.

A.B.D. gibi bir süper güç dahil, dünyadaki hiçbir ülke karşılaşılabileceği en büyük risk ve tehditlere karşı, birliklerinin tamamını, muharebeye yüzde yüz hazır olarak tutmamaktadır. Ani ihtiyaçlar için reaksiyon kuvvetleri hazır bulundurmakta ve ilk tepkiyi bu her an muharebeye hazır müşterek operatif birliklerle vermekte, daha sonra ihtiyaç halinde yedekleri devreye sokmaktadır.

Tasarımda müşterek operatif karargah ve kuvvet yapılarında yer alan karargahlar her an muharebeye hazır olacak, kuvvetler ise belirli hazırlık seviyelerinde bulunacaklardır. Tasarımda yer almayan, ancak bugün mevcut olan birlikler ise kuvvet komutanlığının lojistik ve idari kontrolü altında bulunacaklar, ancak kurulu birlikler olmayacaklardır.

1.4.1.2. Angajman Safhası

Angajman, “muhasım kuvvetle karşılaşma anındaki tedbirlerinin yürürlüğe girmesi” anlamında kullanılmaktadır. Bu safha yüksek yoğunluklu müşterek faaliyetler safhasıdır ve bu safhada hareket alanı şekillendirilir. Hareket alanına adım atılır ve kuvvetlerin tertiplenmesi için uygun şartlar hazırlanır. Bu faaliyetler için gerekirse düşük yoğunluklu çatışmalar göze alınır. Hareket alanında durum üstünlüğü C4ISR üstünlüğünün ele geçirmesi ile bu safhada sağlanır.

Tasarım, ilk reaksiyonun muhasımdan önce verilmesini, böylece durum üstünlüğünün ele geçirilmesini öngörmektedir. Bu öngörü birliklerin etkili tim teşkilleri altında, barıştan itibaren muharebeye hazır bulunulması ile gerçekleştirilebilecektir. Zira ayrı ayrı teşkilatlanmış ve eğitilmekte olan kuvvet unsurları için, kuvvet doktrininden bir anda müşterek doktrine geçmek, müşterek karargahta verimli çalışma alışkanlığı kazanmak, karma kuvvetlerin karşılıklı desteğini tam entegrasyon içerisinde sağlamak hemen elde edilebilecek bir yetenek değildir.

1.4.1.3. Güç Gösterme Safhası

Güç gösterme safhası düşük yoğunlukta çatışma ortamından yüksek yoğunluklu çatışma ortamına ve muharebeye kadar tırmanabilecek faaliyetler safhasıdır. Bu safhada askeri hareketin bütün gerekleri noksansız yerine getirilir, gerekli manevralar müşterek hareket bütünlüğü içerisinde icra edilir. Her an muharebeye hazır bulunan operatif müşterek kuvvet, muharebe alanına sonradan intikal edecek daha düşük hazırlık seviyeli unsurlar için durum üstünlüğü sağlayacak tüm fırsatlardan istifade eder. Harekat alanına intikal eden birlikler burada asgari bir yıl kalacak ön hazırlık içinde bulunurlar.

İşte daha önce sözü edilen etkiye dayalı hareket, bu safhada kendisini gösterecektir. Askeri gayretler başlangıçta düşmanı imhaya yönelik değilse bile müttefikleri desteklemeye, tarafsız olanların tarafsızlığını garanti altına almaya yönelik ya da hasmın düşmanca hareketinden caydırılmasını sağlamaya yönelik olacaktır.

Bu safhada hasmın düşmanca hareketi önlemez ise, muharebe için teşkilatlanmasını tamamlamadan harekete geçmek yararlı olacaktır. Bu maksatla başlatılan operatif müşterek hareket askeri hedeflerinin ve harbin siyasi hedefinin ele geçirilmesi ile sonuçlandırılacaktır.

1.4.1.4. Yeniden Tertiplenme Safhası

Bu safhada askeri ve siyasi hedefler ele geçirilmiştir. Yeniden tertiplenme safhasında hareket alanındaki birlikler, komuta kontrol ve destek unsurları kademe kademe yurt içi üs bölgelerine çekilirler.

Bu dört safhayı değerlendirirken daima göz önünde bulundurulacak hususlar hareketin seviyesi ve çapı ile orantılı hedeflerin seçilmesi, bunun için uygun hazırlık seviyelerindeki birliklerin uygun zamanlarda muharebeye sokulması ve hareketin öngörülen süresi içinde tamamlanmasının sağlanmasıdır. Bunlarda sonradan değişiklik yapmamak için hareket planlamaları, politik kararlılığa, doğru istihbarat bilgisine, **“eğitilmiş ve etkili birlik yapılarına”** ve isabetli durum muhakemelerine dayandırılmalıdır.

1.4.2. Politik Liderlik ve Niyet

Harekatın başarılı bir şekilde başlatılması ve icrası için teknik detaydan daha önemli olan politik kararlılıktır. Kararlılığın olabilmesi için politik liderlik ve niyet gereklidir. Birçok askeri hareketin başarısı askeri yönetimlere mal edilirken, başarısızlıklar politik liderlere mal edilir. Politik liderlerin en büyük kaygısı da budur. Politik liderlik ve niyet hareketi başlatan ve artık durdurulması oldukça zor olan dev bir makinenin dişlilerini döndürecek ilk ateşleme mekanizmasıdır.

Politik niyet ortaya konulduktan sonra, söz sırası askeri komutadadır. Harekat alanı komutanları uygun şekilde ve miktarda askeri güç gereksiniminin tahsisini zorlarlar ve hareket alanı komutasını devralırlar. Harekat alanında tüm sivil ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla irtibatın nasıl yürütüleceğine dair kararlar askeri komutadadır. Bu nedenle politik liderler kendileri adına askeri hükümeti temsil edecek hareket alanı komutanını iyi tanımak ve gerekirse doğrudan güven tazelemek zorunda

hissedebilir ya da hareket alanına askeri hükümet işlerinden sorumlu sivil görevliler atayabilirler. Örneğin yurt dışında bir hareket icra edilecekse müşterek komutanlık, siyasi temsil görevi de üstlenebilmektedir.

1.4.3. Harekat Planlaması

Harekatın operatif seviyesi Müşterek Görev Kuvvetinin hareket alanı sınırları içerisinde ve hareketin her bir safhası için ayrı ayrı geliştirdiği ve uyguladığı planları içerir.

Operatif seviyedeki harekatta, manevra büyük önem kazanır. Düşmanın yaptığı hatalardan ve taktik seviyedeki başarılarından süratle faydalanmak maksadıyla manevra yapılır. Operatif seviyedeki manevra büyük çaptaki girmeleri, kuşatmaları, cephe taarruzlarını, deniz kuvvetleriyle ablukayı, çevirme hareketini, aldatma hareketlerini, amfibi ve hava indirme hareketini, hava desteğini, hava taarruzlarını, mukabil hava hareketini ihtiva edebilir.

Operatif seviyedeki hareketi sevk ve idare eden komutan, hesaplı riskleri göze alarak, cesur planlama ile taarruzi harekate öncelik vererek muhasım kuvvetlerin planını bozar ve onun kuvvetlerini seçtiği yer ve zamanda kullanmasına mani olur.¹¹⁸ Bu nedenle muharebede ve savaş kazanmada anahtar bileşen hareketin planlamasıdır. Harekat planlama süreci, komutanlığın sorumluluk sahasındaki kuvvetlerinin muhtemel krizlere müdahale için icra ettiği askeri yapılanmaya en uygun planların geliştirilmesini sağlar.

Durum muhakemeleri ve planlamalar barış şartlarından itibaren bu harekattan sorumlu olacak müşterek komutanlıklarca hazırlandığı takdirde etkin olarak uygulanabilecektir.

¹¹⁸ KKT 100-5, a.g.y., S.2-3

1.4.4. Harekat Alanının Şekillendirilmesi

Harekat alanı, harbin sevk ve idaresiyle doğrudan ilgili olan veya olması muhtemel kara, deniz ve hava bölgelerinin bütünüdür. Harp alanının askeri harekat ve ona ait idari faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan bölümüdür. Coğrafi hudutları; kullanılacak kuvvetlere manevra, emniyet, ulaştırma hatları ve idari faaliyetler için gerekli sahayı sağlayacak şekilde Genelkurmay Başkanlığınca belirlenir. Genelkurmay Başkanı'nın sevk ve idare edeceği harekat, stratejik seviyede müşterek harekattır.

Türkiye, coğrafi durumu, müşterek harekat bölgeleri, bölgelerin genişliği ve birbiriyle olan ilişkileri, kaynaklar ve askeri güç bakımından tek bir harekat alanı özelliği taşır. Genelkurmay Başkanı, Türk Silahlı Kuvvetlerinin Komutanı sıfatıyla harekat alanı komutanıdır. Sınırlı güç kullanımında harekat alanı, sadece harekata sahne olan bölge ve mücavir sahadır, tasarımda ise ülkenin tamamı harekat alanı olarak değerlendirilmektedir.

Harekat bölgesi, vazifenin ifası için icra edilecek müşterek harekat ile bu harekata ait idari faaliyetlerin yürütüleceği harekat alanının belirli bir kesimidir.

Müşterek harekat bölgesi, harekat alanının müşterek harekat ve ona ait muharebe hizmet desteği faaliyetlerinin icrası için tahsis edilen bölümüdür. Müşterek harekat bölgesi; müşterek harekat sahası, muharebe sahası ve muharebe hizmet desteği sahalarından oluşur.

Muharebe sahası, müşterek harekat bölgesinin, muharip birliklerin fiilen muharebe ettikleri kesimdir. Derinliği, tahsis edilen kuvvetlerin cinsine ve büyüklüğüne, harekatın niteliğine, muharebe hizmet destek ihtiyacına ve düşman imkan ve kabiliyetine bağlıdır.

Mevcut doktrinde şekillendirilmiş harekat alanı ile tasarıma göre şekillendirilmiş harekat alanı arasındaki farklılıklar Şekil 14'de gösterilmiştir. Mevcut doktrinde kara, deniz ve hava muharebe sahaları barışta ayrı ayrı planlamalara zemin oluşturur. Tasarımın mevcut doktrinden temel farkı, harekat bölgesini üç boyutlu tek bir parça olarak görmesi, harbin her safhasında bütün ihtiyaçların buna göre tespiti ve planlamaların en başından itibaren buna göre yapılmasıdır.

Şekil 14: Harekat Alanının Şekillendirilmesindeki Farklılıklar



Müşterek bir komutanlığın teşkilinde; operatif seviyede müşterek harekatı planlayıp, sevk idare edecek, farklı kuvvet unsurları arasında koordinasyonu sağlayacak, operatif ateş ve manevraları koordine edecek ve bizzat müşterek harekat bölgesinde görev yapacak bir yapılanma esas alınır.¹¹⁹ Bu kapsamda teşkil edilen operatif müşterek komutanlık, bölge tipi operatif müşterek komutanlık olabilir. İhtiyaç halinde müşterek komutanlık bünyesinde görev tipi taktik müşterek komutanlıklar da teşkil edilebilir.

1.4.5. Askeri Faktörler ve Risk Analizi

Harekat planlamasında harekatın çapı, birliklerin hazırlık seviyeleri ve harekatın tahmin edilen süresi gibi planlama faktörleri birer risk unsuru olarak değerlendirilebilir. Bunlar harekat planlarının şekillendirilmesinde de anahtar faktörlerdir. Müşterek görev kuvvetinin harekat alanında tertiplenmesine karşı, nükleer, biyolojik ve kimyasal silahlarla taarruz, terör yöntemleri kullanarak asimetrik taarruz gibi tehditler harekat alanındaki önemli risklerdir. Ayrıca kaynakların kullanımı ve gayretlerde ikilemelerin önlenmesi ve bunun için komuta kontrol, muhabere, bilgi sistemleri ve istihbarat, harekat, manevra ve ateş desteği, lojistik ve idari desteğin stratejik, operatif ve taktik seviyelerde dikey, farklı kuvvet unsurları arasında yatay koordinasyonu da birer risk unsuru sayılabilir.

Harekat planlamalarında ve icrası esnasında mevcut riskler asgari seviyeye indirilmelidir. Mevcut operatif yapı ile tasarımda öngörülen müşterek yapı arasında planlama faktörleri ve harekat alanı riskleri bakımından bir analiz yapılabilir. Risk faktörlerinin müşterek operatif harekata pozitif ve negatif etkileri değerlendirildiğinde müşterek operatif yapının risk oranını düşürdüğü Tablo 3'de görülebilmektedir.

¹¹⁹ MT 407-1 Müşterek Harekat Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Talimnamesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2003, S.1-3

Tablo 3: Risk Analizi Değerlendirmesi

S.No	Risk Faktörleri	Mevcut Yapı		Müşterek Yapı	
1.	Harekatin çapına göre kuvvet teşkili inisiyatifi	Kuvvet Karargahları	+	Müşterek Karargah	-
		Mevcut bütün kuvvetler	+	Müşterek Görev Kuvveti	-
2.	Hazırlık seviyeleri	Müşterek yapıya geçiş süreci	-	Harekata hazır müşterek yapı	+
3.	Harekatin süresi	Hazırlık safhası uzun,	-	Hazırlık safhası kısa	+
		Angajman, güç gösterisi, yeniden tertiplenme daha sade ve kolay	+	Angajman, güç gösterisi, yeniden tertiplenme daha karmaşık ve zor	-
4.	Operasyonel Yeterlilik	Tam entegre olmamış icra, Güç göstermeye dayalı hareket	-	Tam entegre edilmiş icra Etkiye dayalı hareket	+
5.	Beka (Tehdit ve tedbir)	Başlangıçta karşılıklı destekten yoksun	-	Başlangıçtan itibaren karşılıklı destek	+
6.	Emir Komuta Birliği	Merkezi planlama ve merkezi icra	-	Merkezi planlama ve ademi merkezi icra (yetki devri)	+
7.	Komuta kontrol yeteneği	Operatif ve taktik seviyede müstakil muhabere sistemleri	-	Operatif ve taktik seviyede müşterek muhabere sistemleri	+
8.	Bilgi Sistemleri	Kuvvetler bazında	-	Müşterek komutanlık bazında, kuvvet unsurları arasında ortak	+
9.	İstihbarat	Stratejik seviyede paylaşım, Genelkurmay seviyesinde değerlendirme, daha uzun muhabere kanalları	-	Operatif seviyede paylaşım, süratli değerlendirme ve zamanında tedbir	+
10.	İşbirliği ve koordinasyon	Stratejik seviyede, kuvvetler arasında	-	Operatif seviyede Müşterek Komutanlıkta	+
11.	Eğitim Gereklilikleri	Barışta kuvvet doktrini, emirle müşterek doktrin	-	Sürekli müşterek doktrin	+
Not: (-) o alandaki noksanlığı, (+) o alandaki üstünlüğü işaret etmektedir.					

Mevcut yapı nitelikten çok niceliğe önem verdiği için, 1 nci risk faktörü olan kuvvet oluşturma inisiyatifi bakımından güven sağlıyor görünse de, sayısal mevcudiyeti etkili bir muharebe makinesine dönüştürmek hem zaman almakta, hem de başarı eğitim seviyesinin yüksekliği, etkili komuta kontrol, bilgi sistemleri ve istihbarat paylaşımı gibi önceden denemeye muhtaç faktörlere bağlı kalmaktadır.

Daha önce operatif seviyede hareketin, harbin sanat yönünü teşkil ettiği belirtilmiştir. Burada sıralanan risk faktörlerinden birinin, ağırlık merkezi olarak ele alınması ve muhasımın tesis ettiği ağırlık merkezini alt edebilmesi halinde, diğer risk faktörleri önemini tamamen yitirebilecektir. Bu nedenle yukarıda yapılan bu risk analizine rağmen hangi sistemin daha etkili olabileceğini söylemek çok doğru olmayabilecektir.

Harekat ortamının belirsiz çevresinde güvenlik ve beka daha büyük bir önem kazanır. Görevin başarısı için hareket alanı komutanları mümkün olan tüm emniyet tedbirlerini alacak kısıtlamaları getirmektedirler. Harekatın komuta ihtiyaçlarına paralel olarak alınacak tedbirler özellikle müşterek harekatta daha çok önem kazanacaktır. Çünkü müşterek harekatta üç boyutlu bölge kontrolü gerekmektedir. Harekatın karmaşıklığı ve yoğunluğu kuvvetlerin, komuta kontrol yapısının ve teçhizatının nasıl şekilleneceğini belirler. Böylece hareket boyunca değişebilecek durumlarda ortaya çıkacak yeni önceliklere göre ihtiyaçların karşılanması mümkün olabilecektir.

Komuta kontrol yapısının ve kuvvetlerin, hareketin gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde muharebe alanında zamanında hazır olması en kritik faktördür. Bunu değerlendirirken hesaplanacak hususların başında stratejik ulaştırma ve destek sistemi altyapısının uygunluğu gelmektedir. Ancak bunun için ihtimalat planlamalarında, durum muhakemelerine dayalı ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair çözümlerin önceden üretilmesi gerekmektedir. Örneğin muharebeler, müşterek hareket kuvvet ve karargahlarının yer değiştirmesini gerektirecek bir hareket alanında icra edilecekse, hareketin başarısı stratejik taşımanın başarısı olacaktır.

Reaksiyon süresi, müşterek hareket karargahı ve kuvvetlerinin, hareket alanında noksansız ve harekate hazır hale gelmeleri için ihtiyaç duyulan zamanı belirtmektedir. Bu zamana komuta kontrol yapısının çalışması için etki-tepki süresinin de eklenmesi yararlı olacaktır.

1.5. Tasarlanan Müşterek Komuta ve Kuvvet Yapısı

Mevcut doktrin, operatif seviyede müşterek hareketi planlayıp, sevk ve idare edecek, farklı kuvvet unsurları arasında koordinasyonu sağlayacak, operatif ateş ve manevraları koordine edecek ve bizzat müşterek hareket bölgesinde görev yapacak müşterek bir komutanlığın teşkiline ihtiyaç göstermektedir. Harbin kısa süreceği ve kriz durumunda tesis edilecek operatif seviyedeki bir müşterek komutanlığın etkin bir şekilde görev yapmasının mümkün olamayacağı dikkate alındığında, mevcut doktrinin öngördüğü müşterek hareketin planlanması, sevk idaresi ve kontrolü için hareket bölgesinde ihtiyaç duyulan operatif seviyedeki müşterek komutanlığın barıştan itibaren teşkili gerekli görülmektedir.

Bu kapsamda operatif seviyede bir müşterek komutanlık teşkil edilmesi halinde, operatif müşterek komutanlık karargahı barıştan itibaren silahlı kuvvetlerin hareket planlama direktifleri doğrultusunda müşterek harekate yönelik hareket planlama faaliyetlerini yürütür, müşterek tatbikatları planlar, müşterek hareket bölgesinde yığınaklanma ve tertiplenme faaliyetleri ve muharebeleri sevk ve idare edebilir.

1.5.1. Yapısal Entegrasyon

Yapısal entegrasyon iki veya daha çok ana unsurun uygun bir yapıda birleşmesi anlamındadır. Bu ana unsurlar müşterek hareket karargahları ve kuvvetleridir. Mevcut doktrinde müşterek karargah ve kuvvetler, hareketin hazırlık seviyesinde iken birbirine entegre edilir. Bu entegrasyonun esas ve usulleri doktrinde belirtilmiştir. Ancak, silahlı kuvvetlerin farklı unsurlarına verilen vazifelerin başarılmaması bu kuvvet unsurlarının müştereken kullanılmasında ve çıkabilecek ilave ihtiyaçlar için tedbir geliştirilmesinde bazı problemlere yol açabilmektedir.

Bu problemlerin giderilmesi veya asgari seviyeye indirilmesi maksadıyla aşağıda belirtilen hususlar gerçekleştirilecektir.¹²⁰

- Müşterek hedefin elde edilmesi için kuvvet unsurlarının gayretlerinin birleştirilmesi maksadıyla, kontrol ve koordinasyon merkezleri ile hareket merkezleri tesis edilmelidir.
- Komuta birliği ilkesine uyularak, hareketin planlama, sevk ve idaresi, icra edilecek hareket neveleri esas alınmak suretiyle görevlendirilecek bir müşterek komutanın emri altında yapılmalıdır.
- Kuvvetlere mensup unsurların, müşterek harekatta icra edecekleri özel görevlere göre eğitilmeleri sağlanmalıdır.
- Müşterek harekattaki kuvvet unsurlarının sorumlulukları tespit edilmelidir.
- Raporlaşma usul ve vasıtaları, tüm komuta kontrol ilişkilerinde dikkate alınarak, müşterek hareketin, müşterek komutanlıkça etkin olarak sevk ve idaresi sağlanmalıdır.

1.5.2. Müşterek Komuta ve Kontrol Yapısı

Tasarım, hazırlık safhasını icra edilecek müşterek hareketin komuta kontrol yapılanmasının başlangıcı olarak görmemektedir. Tasarıma göre müşterek hareket yapılanmasında komuta ve kontrol sistemi operatif seviyede barıştan itibaren vardır.

¹²⁰ MY 205-1, a.g.y., S.3-4

Operatif komuta ve kontrol müşterek hareketin uygulanmasında sık sık kullanılan bir terimdir ve müşterek hareket tasarısında bilinenden farklı kelime anlamlarına sahiptir. Operatif komuta müşterek komutanlık seviyesinde, operatif kontrol ise müşterek komutanlık seviyesinin altında temsil edilen bir yetkidir. Normal olarak bu yetki müşterek görev kuvveti veya kuvvetlerin unsur komutanlıkları seviyesinde uygulanabilecektir.

Operatif komuta ve kontrol yetkisi, görev kuvvetlerinin oluşturulması, onlara görev veya görevler verilmesi, hedeflerin belirlenmesi, görevin ifası için gerekirse yetki devri gibi emir komuta fonksiyonlarını bünyesinde bulunduran bir komuta yetkisidir.

Taktik seviyede müşterek kontrol sistemi ise bu sistemi yöneten hareket alanı müşterek kuvvet karargahına bağlı kuvvet unsurlarının müşterek plana uygun olarak icra ettikleri hareket sorumluluklarını kapsayacaktır.

Müşterek hareket tasarımında hareket alanı operatif seviyedeki müşterek komutanlara, görevlerini başarabilmeleri için sorumlulukları ile orantılı ve artırılmış yetkiler verilmelidir. Kendisine her türlü yetki verilmiş olan müşterek komutanlar, verilen görevleri yerine getirirken bu sorumluluğu Genelkurmay Başkanına karşı taşıyacaklardır. Genelkurmay Başkanlığı, müşterek komutanlıklarca kullanılacak olan yetkiyi hükümet direktifinden aldığı güçle devredecek ve bu çerçevede hareket alanı müşterek komutanın görev ve yetkilerini tanımlayacaktır.

Hareket alanında müşterek komutanlara verilecek yetkiler en geniş anlamda şunlar olmalıdır:

- Askeri hareketin tüm veçheleri ile müşterek hareketin sevk ve idaresi, eğitimi ve lojistik desteğin yönlendirilmesi.

- Verilen görevin başarılmaması için komutanlık karargahlarının ve müşterek görev kuvvetlerinin gerekirse yeniden teşkilatlandırılabilmesi, emir komuta münasebetlerinin hareket ihtiyaçlarına göre düzenlenebilmesi ve gerekli kuvvetlerin vazifelendirilmesi.

- İdari, disiplin ve destek tedbirlerinin koordinesi ve uygulanması, yetkilerinin belirli alt komutanlıklar ve karargahlar nezdinde denemesi.

1.5.2.1. Operatif Müşterek Karargahlar

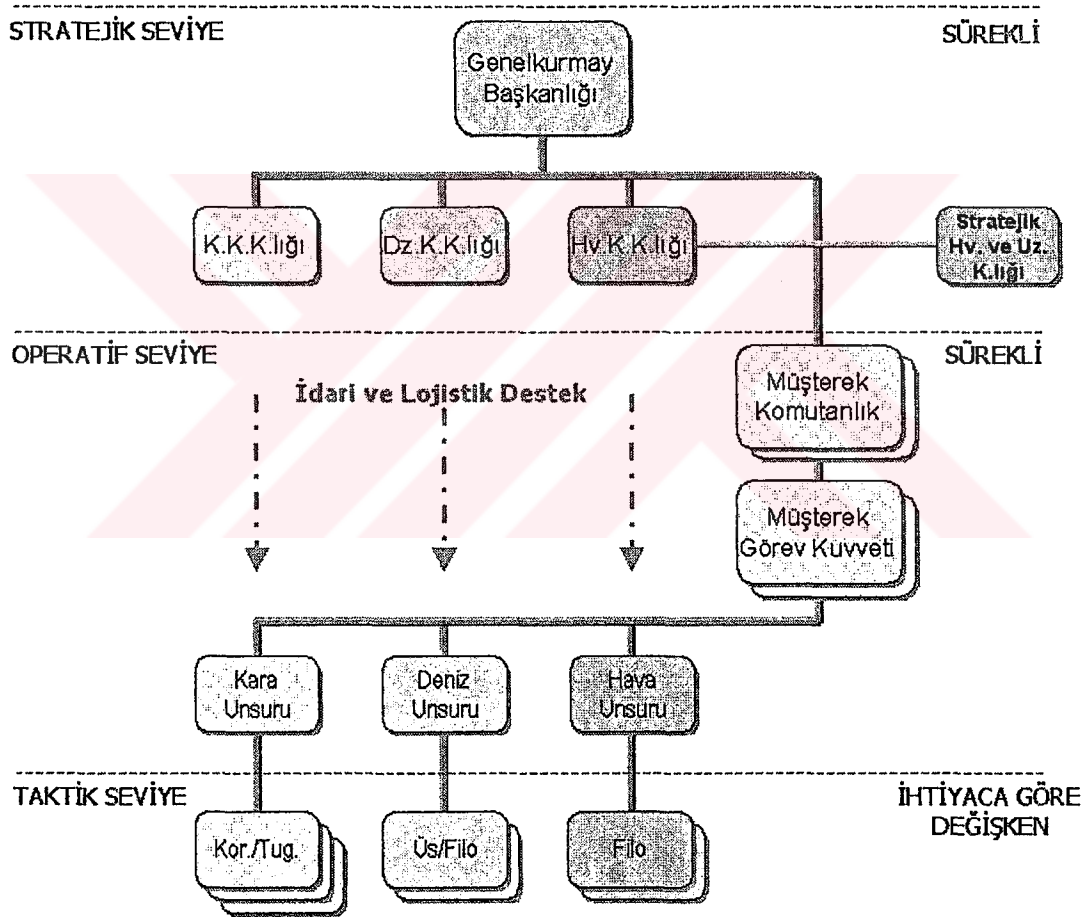
Müşterek komutanlığa yardım etmek üzere teşkil edilen karargaha müşterek karargah denir. Bu karargah, kendi kuvveti hakkında geniş bilgi ve tecrübeye sahip ve diğer kuvvetlerin veya kuvvet unsurlarının imkan ve kabiliyetleriyle özelliklerini bilen iki veya daha fazla kuvvet personelinden oluşturulur.

İki veya daha fazla kuvvetin personelinden ayrı bir müşterek karargah kurulabileceği gibi kadrosu takviye edilmiş bir karargah da bu maksatla kullanılabilir. Bu durumda, operatif seviyede teşkil edilecek müşterek komutanlık, komutanının hangi kuvvetten olacağını tespit; vazife, müşterek komutanlığı oluşturan kuvvet ve hareketin icra edileceği hareket bölgesi dikkate alınır.

Müşterek hareket karargahları, planlamadan sorumlu Müşterek Komutanlık Karargahı, icradan sorumlu Müşterek Görev Kuvveti Karargahı ve bu karargah yapısı içinde yer alacak olan Müşterek Hareket Merkezi ve Müşterek Lojistik Merkezidir. Müşterek Görev Kuvveti Karargahı hareket alanının özelliklerine göre karada konuşlu olabileceği gibi denizde de konuşlu olabilir.

Tasarıma göre operatif müşterek komutanlık, komuta kontrol fonksiyonlarını yerine getirmek için üç kademede tertiplenir. (Şekil 15) Bunlar aşağıdan yukarıya doğru kara, deniz ve hava unsur komutanlıkları seviyesi, müşterek görev kuvveti seviyesi ve nihayet müşterek komutanlık seviyesidir.

Şekil 15: Tasarıma Göre Müşterek Komuta Yapılanması



1.5.2.2. Müşterek Harekat Merkezi Desteği

Müşterek hareketin planlama, icra, kontrolü ve işbirliğinin uygulanabilmesi için dört temel esas gözetilmektedir.¹²¹

- En büyük komutanlıktan en küçük komutanlığa kadar gerekli merkezlerin açılması ve işletilmesi,
- Müşterek yapıda yer alan silah, muhabere, lojistik sistem elemanlarından kuvvetler veya birlikler arasında karşılıklı olarak görevlendirilmesi,
- Sistem elemanları ile birlikler veya merkezler arasında güvenilir ve işler durumda bir muhabere çevrim ve irtibatın kurulması,
- Süratli ve kolay yürütülebilen istek ve destek usullerinin tesisi ve kullanılması gerekir.

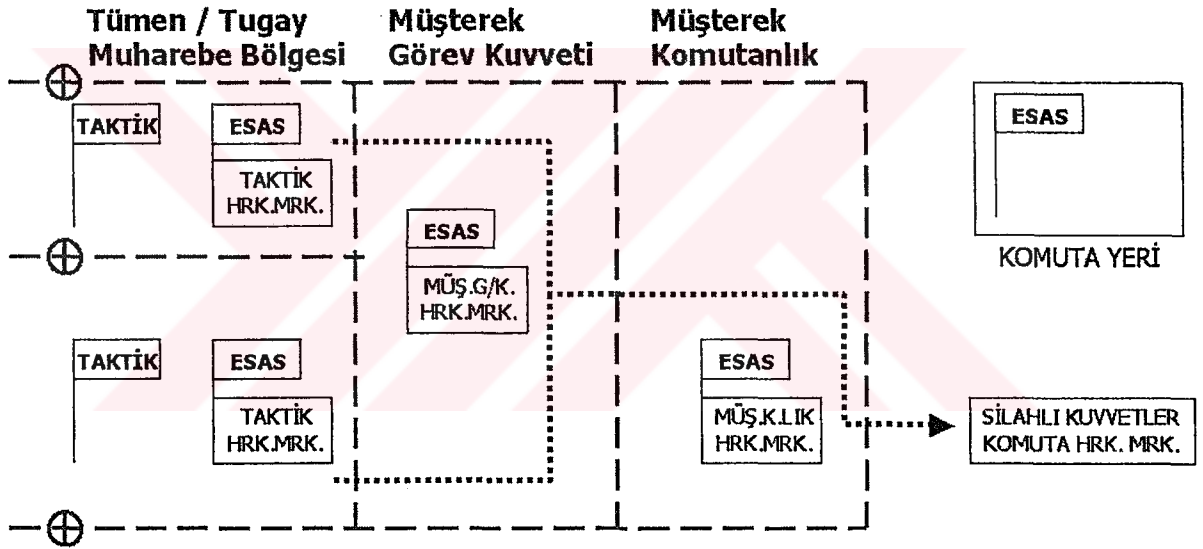
Harekat alanında öncelik alan faaliyetlerden biri operatif ve taktik seviyelerde komuta yerlerinde teşkil edilecek müşterek hareket merkezlerinin kurulması, bire bir planlamaların ve hareket alanı kontrolünün bu merkezlerden sağlanmasıdır. En erken zamanda başarılması gereken işlerden biri müşterek karargahların tesisi ve müşterek hareket merkezinin işletilmeye başlanmasıdır.

9/11

¹²¹ MT 407-1 Müşterek Harekat Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Talimnamesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2003, S.5-14

Harekat merkezleri bulundukları komutanlığa göre Müşterek Komutanlık Harekat Merkezi, Müşterek Görev Kuvveti Harekat Merkezi gibi isimlendirilirler. (Şekil 16) Herhangi bir harekatta (nükleer ve konvansiyonel), tüm birliklerin (kara, deniz, hava) hareketin her safhasında, başarılı bir şekilde kullanılmaları amacıyla, önceden hazırlanmış planların uygulanmasını gözetmek, bununla ilgili ve gerekli düzeltici emirleri vererek o hareket ile ilgili koordinasyon ve işbirliği uygulaması bakımından, ilgili karargah personelinin çalıştıkları merkezlerdir.

Şekil 16: Müşterek Harekat Merkezlerinin Tertiplenmesi



1.5.2.3. Dış İrtibatlar

Günümüz ve geleceğin muharebelerinde hareket alanında doğrudan ve dolaylı nedenlerle bulunan hükümet görevlileri, hükümet dışı organizasyon temsilcileri, basın ve sivil halkla sürekli irtibat halinde olan, bilgilendiren, yönlendiren profesyonellerden teşkil edilmiş görev timlerine ihtiyaç kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu ihtiyaçların karşılanması için bahse konu görev timleri müşterek komutanlık bünyesinde teşkil edilebilecek ve hareket alanında müşterek komutanlık hareket merkezi tarafından yönetilebilecektir.

1.5.3. Müşterek Kuvvetlerin Yapılanmaları

Operatif seviyedeki muharebeler, ordu, kolordu gibi büyük kara birlikleriyle, birkaç Filo ve/veya Üsten müteşekkil büyük hava ve deniz unsurları (veya filolar) tarafından icra edilmektedir.¹²²

Operatif Müşterek Kuvvetler bu büyük birliklerin bölge ve fonksiyonel görev esasına göre bir araya gelmesiyle teşkil edilmektedirler. Bir müşterek komutanlığın teşkilat yapısının, bu komutanlığa tahsis edilecek kuvvetlerin tipinin ve büyüklüğünün ve komutana verilecek yetkinin sınırlarının tayininde aşağıdaki faktörler¹²³ dikkate alınmaktadır:

- Harekatın hedefi, komutana verilen sorumluluk, vazife ve görevler,
- Harekatın şekli ve mahiyeti,
- Mevcut veya emrine tahsis edilebilecek mevcut kuvvetler,
- Harekat bölgesi ve tehdit durumu.

Harekatın hedefi, genel olarak muharebeleri kazanmaktır. Komutana verilen görev ise siyasi hedefin elde edilmesi maksadıyla askeri hedeflerin ele geçirilmesidir. O halde birlik teşkilleri etkileyen önemli bir faktör de ele geçirilecek askeri hedeflerin neler olduğu ile ilgilidir. Daha önce de vurgulandığı gibi bu askeri hedef düşmanın ağırlık merkezi olacaktır. Ağırlık merkezi I nci Körfez Savaşında olduğu gibi düşman kuvvetleri (Irak Cumhuriyet Muhafızları) veya II nci Körfez Savaşında olduğu gibi ele geçirilecek bir bölge, tesis veya şehir (Bağdat) olabilir.

¹²² KKT 100-5, a.g.y., S.2-3

¹²³ MY 205-1, a.g.y., S.3-4

Teşkil edilen müşterek komutanlıklar müşterek hareket bölgesindeki bütün faaliyetlerden sorumludurlar. Müşterek hareket bölgesinin dışında kalan, stratejik hava ve kara taşımacılık unsurları, özel kuvvetler, uzay komutanlığı gibi fonksiyonel niteliklere sahip unsurlar ise bütün hareket alanından sorumludurlar. Bu unsurların müşterek hareket bölgesindeki faaliyetleri müşterek komutanlıkla koordine edilmelidir.

Türkiye hareket alanı değerlendirildiğinde oluşturulabilecek müşterek hareket bölgelerinin nasıl olabileceğine dair bir kıymetlendirme yapılabilir. Bu kıymetlendirme için hareket alanının coğrafi özellikleri, mevcut kuvvetlerin, hareketinin beklenen şeklinin ve olası hareketinin muhtemel hedeflerini ortaya konulması gerekmektedir.

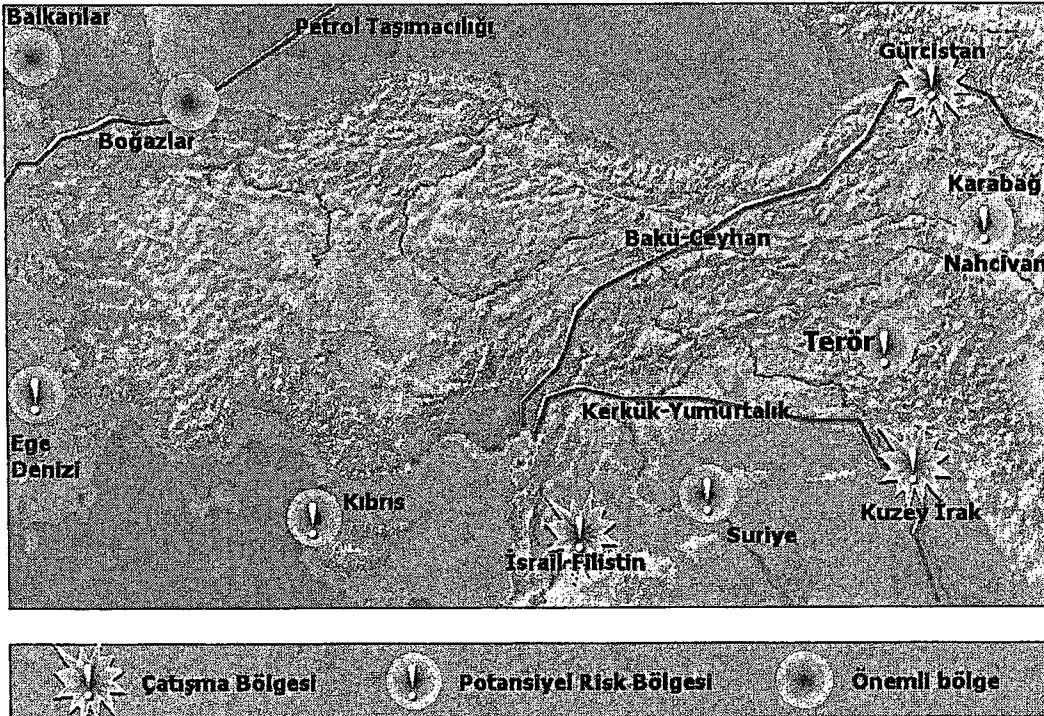
Bilindiği gibi Türkiye hareket alanı en genel anlamı ile batı ve doğu hareket bölgesi olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Batı hareket bölgesi Batum'u İskenderun Körfezi'ne bağlayan hattın batısında kalan Anadolu ve Trakya toprakları ile bu toprakları çevreleyen denizler; doğu hareket bölgesi ise bu hattın doğusunda kalan ve ilgi sahasıyla birlikte Kafkaslardan Mezopotamya'ya kadar genişleyen bölgedir.

Batı hareket bölgesinin üç tarafı denizlerle çevrilidir ve Ege Denizinde ada ve adacıklar, Doğu Akdeniz'de ise Kıbrıs adası özel öneme sahiptir. Operatif kara hareketinin icra edilebileceği alan sadece Trakya bölgesidir. Kıbrıs ile diğer ada ve adacıklar üç kuvvet hareketinin zorunlu olduğu bölgelerdir. Buna karşılık doğu hareket bölgesi tamamen karasal, çoğunlukla dağlık yapıdadır. Güneydoğu Anadolu ve güneye uzanımındaki arazi yapısıyla operatif seviyede süratle hareket icra etme imkanları sağlayan geniş düzlüklere sahiptir.

Halen batı harekat bölgesinde iki ordu, donanma komutanlığı ve bir hava kuvveti; doğu harekat bölgesinde ise iki ordu ve bir hava kuvveti konuşlanmış durumdadır. Bunun nedeni elbette yukarıda belirtilen harekat bölgelerinin özellikleridir. Batı harekat bölgesinde icra edilecek bir operatif harekat kara, deniz ve hava kuvvetlerinin operatif müşterek hareketine, doğu harekat bölgesinde icra edilecek bir operatif harekat ise kara ve hava kuvvetlerinin operatif müşterek hareketine sahne olabilecektir. Buna ilave olarak batı harekat bölgesinde amfibi, su altı taarruz ve savunma kuvvetlerini, her iki bölge komando ve özel kuvvet hareketi icra edecek birliklere ihtiyaç gösterebilecektir.

Türkiye'nin jeopolitiği ve jeostratejisi birinci bölümde detaylı olarak incelenmiştir. Türkiye'nin jeopolitiği gereği çevresel risklerinin oldukça yüksek olduğu şekil 17'de görülmektedir. Çevresel risklerin mahiyeti kıymetlendirildiğinde; batıda mevcut risklerin daha çok deniz alaka ve menfaatlerine; doğuda mevcut risklerin ise daha çok yurt içinde ve sınır ötesinden itibaren güvenlik ve istikrara tehdit teşkil ettiği görülmektedir.

Şekil 17: Türkiye Çevresinde Hassas Bölgeler



Batı hareket bölgesinde icra edilecek muhtemel bir hareketin mahiyeti Ege Denizinde deniz alaka ve menfaatlerinin korunması, Trakya arazisinin ve Kuzey Kıbrıs'ın sınırdan itibaren veya ileriden savunulması; doğu hareket bölgesinde icra edilecek hareketin mahiyeti ise ülke topraklarının ileriden savunulması ya da ileriden emniyete alınması veya müttefik kuvvetlerle birlikte sınır ötesinde bir hareket (birleşik hareket) ve terörle mücadele (iç güvenlik hareketi) şeklinde olabileceği değerlendirilmektedir.

Doğu hareket bölgesinde, sınır ötesi hareket çok uluslu olabilecektir. Bu durumda stratejik ve operatif seviyede hareket sorumluluğu ev sahibi ülkede¹²⁴ veya hareket alanı kuvvetlerinin çoğuna sahip olan ülkede olabilecektir. Harekata müttefik kuvvetlerin katılımı olsa da hareket planlama ve icra seviyeleri değişmeyecek, gerekirse taktik seviyede dahi çok uluslu birlikler teşkil edilebilecektir.

Türkiye hareket alanının bu genel özellikleri, mevcut kuvvetlerin konuşlandırılması, hareketin beklenen şekli ve mahiyeti, mevcut tehditler değerlendirilerek bir analize (Tablo 4) gidilebilir.

¹²⁴ Ev sahibi ülke; hareketin büyük kısmının veya tamamının icra edileceği ülke, ya da hareket icra edilecek bölgenin çıkış arazisi olarak kullanılacak arazi parçasına sahip ülkedir.

Tablo 4: Kuvvet Yapısı İçin Harekat Analizi

Faktörler	Batı Harekat Bölgesi		Doğu Harekat Bölgesi	
Harekatın hedefi	Statükonun korunması	İHTİYAÇ Deniz harekatı ve deniz kuvveti ağırlıklı müşterek hareket kuvveti	İç güvenlik ve sınır ötesi güvenlik	İHTİYAÇ Kara harekatı ve kara kuvveti ağırlıklı müşterek hareket kuvveti
Vazife ve görevler	Savunma Deniz harekatı Barışı koruma		Savunma İlerden savunma İç güvenlik	
Harekatın şekli	Üç kuvvet müşterek		İki kuvvet müşterek ve / veya birleşik hareket	
Mevcut Kuvvetler	İki Kara Ordusu Donanma Hava Kuvveti		İki Kara Ordusu Hava Kuvveti	
Tehdit	Yüzde 75 Deniz ve Hava Yüzde 25 Kara ve Hava		Yüzde 100 Kara ve Hava	
Alınan Karşıt Kuvvetler	Müttefik ülkelerin kuvvetleri		Müttefik olmayan ülkelerin kuvvetleri	

Analiz sonucunda batı harekat bölgesi için ortaya çıkan ihtiyaç, deniz kuvveti ağırlıklı müşterek hareket kuvveti, doğu harekat bölgesi için kara kuvveti ağırlıklı müşterek hareket kuvvetidir.

Doktrinde, müşterek komutanlık teşkil edilirken, sadece analizde sıralanan faktörlerin göz önünde bulundurulmasının yeterli olmadığı, bu faktörlerin yanında bazı esasların da göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir.¹²⁵ Bu esaslar özetle şunlardır:

- Operatif seviyede müşterek komutanlığın barıştan itibaren teşkili esastır.

¹²⁵ MT 407-1 Müşterek Harekat Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Talimnamesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2003, S.1-2

- Müşterek hareket stratejik seviyede Genelkurmay Başkanlığı tarafından planlanır, sevk ve idare edilir.

- Operatif müşterek komutanlık, **barışta** her türlü hareket planlama faaliyetlerini yürütür, müşterek tatbikatları planlar, sevk ve idare eder; **krizde** muhabere birlikleri dahil birliklerin hareket alanında tertiplenme faaliyetlerini, **savaşta** ise muharebeleri sevk ve idare eder.

- Operatif müşterek komutanlığın lojistik sorumluluğu yoktur. Ancak ilgili kuvvetler ile koordinasyon ve idari ve lojistik faaliyetleri müşterek hareketin ihtiyaçlarına göre yönlendirme yetkisi vardır.

- Müşterek komutanlığa verilen yetkiler; tahsis edilen kuvvet unsurları üzerinde emir komuta yetkisine ilave olarak, müşterek esasların tespiti, sorumluluk sahasındaki farklı kuvvet unsurlarının koordineli hareket icra etmesi için; kara, deniz ve hava unsurları arasında karşılıklı desteğin planlaması ve önceliklerinin tespit edilmesi hususlarını kapsar.

Ayrıca, küresel ve bölgesel dengelerin henüz tam olarak oluşmadığı politik ve askeri ortamda; bölgemizde ve dünyada barış ve istikrara katkıda bulunmanın yanı sıra, iç ve dış tehditlere karşı ülke savunmasını sağlayacak olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin yeniden yapılanması ve imkan kabiliyetlerinin aşağıdaki şekilde geliştirilmesinin hedeflenmesi gerektiği savunulmaktadır.¹²⁶

- Caydırıcı askeri gücün idamesi,

- Komuta-kontrol, muhabere, bilgisayar, istihbarat, keşif ve gözetleme sistemleri,

¹²⁶ ÇÖREKÇİ Ahmet, Emekli Orgeneral, Harp Akademileri Komutanlığında Verilen Konferans, İstanbul, 12 Aralık 2001

- Üstün hareket kabiliyeti ve ateş gücü,
- Silahlı kuvvetlerin nicelikten ve çok niteliği esas alan, ileri teknoloji ürünü silah ve sistemler ile teçhiz edilmesi,
- Her hava ve ortamda gece ve gündüz şartlarında hareket icra etme kabiliyeti,
- Stratejik intikal,
- Müşterek ve Birleşik Harekat icra edebilme kabiliyeti,
- Klasik savaşın yanında barışı destekleme, terörle mücadele, doğal afetlerde yardım, kriz yönetiminin desteklenmesi, sınırlı güç kullanımı, abluka, ambargo, insani yardım, göç önleme gibi değişik savaş dışı askeri hareket türleri ifa etme kabiliyeti.

Müşterek kuvvet yapısı planlamalarında model analizi sonuçları ve müşterek kuvvet oluşturma esasları, mevcut operatif savunma yapılanması ile birleştirildiğinde oluşacak yeni operatif müşterek yapı şekillendirilebilmektedir.

Buna göre batı ve doğu hareket bölgelerinde Kuvvet Komutanlıklarından bağımsız iki müşterek komutanlık kurulabilecek ve bu komutanlıklar bölgelerinde doğrudan Genelkurmay Başkanlığına bağlı olarak hareket icra etme yeteneklerine sahip olabileceklerdir. Müstakbel hareketin özellikleri değerlendirilerek Batı Müşterek Komutanlığı Donanma Komutanlığı, Doğu Müşterek Komutanlığı Doğuda bulunan bir Ordu Komutanlığı bünyesinde oluşturulabilecektir.

Batı Müşterek Komutanlığına Trakya'da görevlendirmek üzere bir kara kolordusu ile Kıbrıs ve Ege denizi güvenliği için ayrılabilir yeteri kadar kara kuvveti, Donanma Komutanlığı ve bir Hava Kuvveti; Doğu Müşterek Komutanlığına dört cephe için (kuzeydoğu ve doğu, güneydoğu ve güney) dört kara kolordusu ve bir Hava Kuvveti tahsis edilebilecektir. Merkezde üç Kuvvet Komutanlığına Stratejik Birlikler, eğitim ve doktrin ile idari ve lojistik destek unsurları bağlı kalacaktır.

Bu bağlamda Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde tam muharebe harekatı kabiliyetine sahip üstün silahlarla mücehhez bir kara (ihtiyat) kolordusu, taarruz ve genel maksat helikopterleri ile mücehhez bir hava kolordusu, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı ile Lojistik Komutanlığı; Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Deniz Eğitim ve Öğretim Komutanlığı ile Kuzey ve Güney Deniz Saha Komutanlıkları; Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Stratejik Hava ve Uzay Komutanlığı, Hava Eğitim ve Hava Lojistik Komutanlıkları bulunacaktır. Hava Kuvvetinin ihtiyatı olmayacağı düşüncesiyle Batı Müşterek Komutanlığına bağlı Hava Kuvvetinin Doğuda, Doğu Müşterek Komutanlığına bağlı Hava Kuvvetinin Batıda kullanımına ilişkin planlamalar Stratejik Hava ve Uzay Komutanlığınca yürütülebilecek, gerektiğinde Doğu Müşterek Komutanlığına deniz desteği Batı Müşterek Komutanlığınca sağlanabilecektir.

Bu yeni yapıda müşterek kuvvet oluşturma doktrininde de yer aldığı biçimiyle Kuvvet komutanlıkları ile Müşterek Komutanlık arasında bir emir komuta bağlantısı bulunmamaktadır. Kuvvet komutanlıkları idari ve lojistik ihtiyaçların karşılanması gibi daha çok hizmet desteği alanında faaliyet gösterirken; Müşterek Kuvvet Komutanlıklarının tüm dikkati operatif müşterek harekatın planlanması, harekat ihtiyaçlarına göre müşterek eğitimin sağlanması, tatbikatların ve harekatın senkronizasyonunda olacaktır. Ayrıca, müşterek lojistik ve idari ihtiyaçlar gerçekçi olarak tespit edilecek, temin ve tedariki için ilgili Kuvvet Komutanlıklarına bildirilecektir.

Harekatın hangi safhasında hangi hazırlık seviyesindeki birliklerin kullanılacağı stratejik seviyede tespit edilebilecektir. Genellikle angajman safhasında yüksek hazırlık seviyesine sahip (muharebeye her an hazır) birlikler kullanılacaktır. Harekatın çapı ve öngörüler süresine göre düşük hazırlık seviyeli birlikler daha sonraki aşamalarda kullanılabilir. Müşterek komutanlığın altında fonksiyonel görev esasına göre teşkilatlandırmalarda çatışma ve ikilemelerin önlenmesi için gerektiğinde bazı komutanlıklar çift şapkalı olarak görevlendirilebilecektir.

1.5.4. Muhabere ve Bilgi Sistemleri

Bugünün ve geleceğin silahlı kuvvetleri için en çarpıcı ayırım noktası bilgi harekatı¹²⁷ imkan kabiliyetlerinin derecesidir. Bilgi harekatı ortamının ve teknolojik yeteneklerinin açıkça tanımlanması, silahlı kuvvetlerin hangi yönde yapılanması gerektiğine rehberlik edebilecektir. Böylece geleceğin silahlı kuvvetleri yeniden tasvir edilecektir

Muhabere ve bilgi sistemlerinin ilk amacı sabit muhabere hatları ile yer değiştirebilir muhabere ortamı arasında muhabere ve bilgi akışını idame ettirmektir. Ancak, müşterek hareket tasarımı için gerekli muhabere ve bilgi sistemleri karşılaşılabilecek her hareket ortamında destek sağlayabilecek şekilde güçlü, ihtiyaçlara cevap verebilen ve harekate katılan üç kuvvetin tam entegre olabildiği ve tek merkezden idare edilebilen bir yapıda olmalıdır.

¹²⁷ Bilgi Harekatı: Bilgi harekatı, barıştan itibaren uygulanan bir faaliyettir. Bu nedenle bilgi harbi yerine çoğunlukla bilgi harekatı terimi kullanılır. Silahlı kuvvetler barış zamanlarından itibaren bilgi harekatı icra edebilecek teçhizat, personel ve bilgi birikimine, kısaca buna muktedir yönetim ve organizasyona sahip olmalıdırlar. Bilgi harekatı barışta ve kriz dönemlerinde komuta kontrol, muhabere ve istihbarat sistemleri ile bilgisayar ve iletişim ağlarını korumayı, hedef ülkenin bu sistemlerini ve ağlarını tahdit etmeyi; savaşta ise düşmanın bu imkanlarını tamamen yok etmeyi, ondan daha uzağı görebilmeyi, görülmeden ve duyulmadan üzerine etki edebilmeyi, bilgiye sahip olmasını engellemeyi kapsar. KKT 100-5, S. 2-21

Müşterek harekatta muhabere ve bilgi sistemleri için prensipler şu şekilde belirtilmektedir:¹²⁸

- Muhabere ve bilgi sistemleri desteğinin barış, kriz ve harp dönemini kapsayacak şekilde planlanması esastır.
- Muhabere ve bilgi sistemleri desteğinin, tüm hareket alanını kapsayacak şekilde sağlanması esastır.
- Müşterek hareketin etkinlik derecesi muhabere ve bilgi sistemlerinin müşterek hareket alanında etkin kullanımı ile doğru orantılıdır.
- Uygun stratejik muhabere vasıtalarının istenilen yer ve zamanda, maliyet etkin olarak kullanılması maksadıyla; stratejik seviyede muhabere bilgi sistemleri yetenek havuzlarını tesis etmek ve kullanılacak hareket alanında merkezi olarak planlanması esastır.

Yukarıda sıralanan prensiplere göre geleceğin silahlı kuvvetlerinin yapılanmasında, en mühim etkiye sahip olan ve muharebede ağırlık merkezlerini oluşturan C4ISR sistemleri olacaktır.

¹²⁸ MT 407-1 Müşterek Harekat Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Talimnamesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2003, S.1-2

1.6. Kaynaklar

Askerler bütün planlama karargahının çatısı altında kolektif aklı kullanarak planlar geliştirmeye devam edeceklerdir. Ancak burada önemli olan, ülkelerinin vatandaşların onlara emanet ettiği kaynakları en etkili şekilde kullanan planları geliştirmektir. Müşterek hareket kuvvetinin oluşturulması büyük oranda, belirli bir zaman içerisinde kullanıma uygun hale getirilmiş olan kaynaklara bağlıdır. Kaynakların hazır hale getirilmesi müşterek komutanın hareket bölgesinde başarabileceği ve krizle birlikte başlatabilecek bir çalışma olmadığından, merkezi olarak çaba gerektirmektedir.

1.6.1. İnsangücü

Komuta kontrol yapısının tam operasyon kapasite ve kabiliyetine ulaştırılması için müşterek hareket tasarımı önemli bir bölümüyle yetişmiş insangücüne bağlıdır. Barıştan itibaren kurulu bulunan çekirdek yapı karargah fonksiyonlarının hemen hemen hepsini yerine getiriyor olsa da, tam hareket kapasite ve kabiliyetine ulaşmamış olacaktır. Eksik insan gücüyle çalışan karargahlar hareketin ancak sınırlı bir bölümüne destek sağlayabileceklerdir. Karargahlarda hareketin ihtiyaç duyduğu güçlü mekanizma barıştan itibaren yüzde 100 kapasite ile çalışmaya, kuvvet yapılarında ihtiyaç duyulan mekanizma ise ihtiyat personelinin en kısa sürede görevlendirilmesi ile sağlanacaktır. Kuvvet yapılarında personelin öngörülen reaksiyon süresi içinde tam kabiliyete ulaşması için önceden eğitilmesi önem kazanmaktadır.

Müşterek komutanlık yapılanması insangücünde önemli tasarruflar sağlarken, karmaşık hareket ihtiyaçlarını karşılayabilecek, karmaşık teknolojiyi kullanabilecek uzman ve yetenekli profesyonel personele ihtiyaç gösterecektir. Bir bakıma insangücü yönetiminde de nicelikten çok niteliğe bakılacaktır.

Silahlı Kuvvetlerin personel mevcutları Tablo 5'dedir. Yeni müşterek operatif yapılanmada;

- Kuvvet Komutanlıkları Karargahlarının faaliyetlerinin personel ve lojistik sistemler ağırlıklı olması nedeniyle daha çok sivil personele ihtiyaç hissedecek,
- Ordu ve bazı Kolordu Komutanlıkları Karargah ve bağlı birlikleri lağvedilebilecek, böylece Kara Kuvvetleri mevcudunda tahmini olarak 150.000 kadar personel tasarrufu sağlanabilecektir.

Tablo 5: İnsangücü Mukayesesi

Kuvvet	Mevcut Yapı ¹²⁹			Müşterek Yapı (Tahmini)			
	Asker	%	Sivil	Asker	%	Tasarruf	%
K.K.K.	402.000	78	20.500	252.000	68	150.000	29
Dz.K.K.	53.000	10	12.000	53.000	15	0	-
Hv.K.K.	63.000	12	9.500	63.000	17	0	-
TOPLAM	518.000	100	42.000	368.000	100	150.000	29
Profesyonel Per. Mevcudu	180.000	35		180.000	49		

Müşterek yapıya geçişte yüzde 29 gibi önemli miktarda personel tasarrufu sağlanabileceği ve silahlı kuvvetler insangücünün yüzde 49 oranında profesyonelleşebileceği tahmin edilmektedir.

¹²⁹ BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), a.g.e., S.51-60

1.6.2. Lojistik

1.6.2.1. Lojistik Destek

Müşterek hareket tasarımı gerektiren lojistik destek iki boyutludur. Bunlardan birinci boyut silah, araç, gereç ve muhabere sistemleri ile bunların destek malzemelerinin tedarik, bakım ve ikmali ile stratejik ulaştırma imkanlarını; ikincisi ise en genel sınıflandırma ile yaşam destek unsurlarını, kuvveti koruma kolaylıklarını, çalışma alanı ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Birinci boyut olarak sıralanan ihtiyaçların planlaması müşterek komutanlıkların istek ve ihtiyaçlarına göre Kuvvet Komutanlıkları ve bunlara bağlı Lojistik Komutanlıklarca merkezi olarak sağlanacaktır. İkinci boyutta değerlendirilen ihtiyaçlar müşterek komutanlık bünyesindeki destek birimlerince yerel olarak sağlanacaktır.

1.6.2.2. Müşterek Lojistik Destek Yapısı

Birinci boyuttaki hareket ihtiyaçları, lojistik komutanlıklar arasındaki stok kontrol sistemi ile yapıda stoklanacak ve istek-tedarik reaksiyon süresinin kısalması sağlanacaktır. Ortak stok kontrol sistemi ile her lojistik komutanlığın kendi kuvvet ihtiyaçlarına göre değil stok numaralarına göre ihtisaslaşması ve böylece ikilemelerin önlenmesi de sağlanacaktır. Müşterek komutanlıklar bünyesindeki müşterek lojistik destek merkezleri hareket bölgesi ikmal ve bakım üssü olarak görev yapacaklardır.

Tartışmalı bir konu olan lojistik yönetim sistemine, müşterek operatif yapılanma ile çözüm bulunabilecektir. Harekat alanında bu sistemle lojistik destek sağlamak, hareket planlarını daha etkili bir şekilde uygulayabilme, etkiyi devam ettirebilme ve ekonomiklik, faaliyetlerde ikilemeleri önleme, kaynakları koruma imkanı sağlayacaktır.

Her şeyden önemlisi kuvvet komutanlıkları idari ve lojistik ihtiyaçların karşılanması gibi daha çok muharebe hizmet desteği alanında faaliyet gösterirken, müşterek komutan tüm dikkatini operatif müşterek hareketin senkronizasyonuna verebilecektir. Böylece hem operatif hareketin icrası için, hem de lojistik ve idari desteğin sağlanması için yönetim kademeleri azaltılmış olacaktır.

Barış zamanlarında, müşterek lojistik sorunların çözümünde, tartışmalar yine Genelkurmay Başkanlığı seviyesinde çözüm bulabilecektir. Belki de istenen çözümler zamanında elde edilemeyebilecektir. Ancak her halükarda muharebe için çözülmemiş sorun kalmayacaktır.

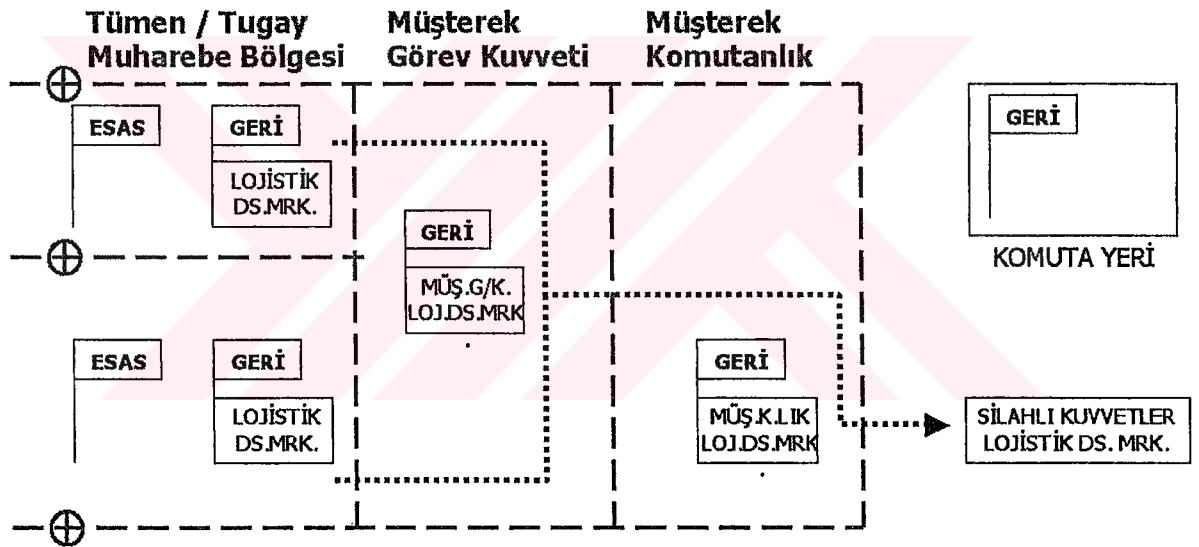
Savaş veya kriz zamanlarında ise müşterek komutanın yetkisi ve sorumluluğu o kadar genişletilecektir ki, komutan altındaki bütün kuvvet ve fonksiyonel unsurların tüm hareket faaliyeti ve destek ihtiyaçlarının karşılanması için lojistik ve idari desteği yönlendirme yetkisine sahip olacaktır. Geliştirilecek olan müşterek lojistik doktrin, savaş zamanının lojistik destek politikasına ve uygulamalarına cevap verebilecek nitelikte olacaktır.

Müşterek komutanlık emri altındaki kuvvet ve fonksiyonel unsurların lojistik destek programlarını onaylama makamı olabilir. Bu maksatla barıştan itibaren müşterek komutanlık bünyesinde oluşturulacak müşterek lojistik merkezleri bu onaylama sorumluluğunu taşıyabilecek yetenekte olacaklardır. Müşterek komutana tanınan bu yetki, hareket alanındaki beka kabiliyetini arttırmayı da sağlayacaktır.

1.6.2.3. Müşterek Lojistik Destek Merkezleri

Harekat alanında müşterek hareketin ihtiyaçları, operatif seviyelerde teşkil edilecek Müşterek Lojistik Destek Merkezlerince (Şekil 23) tespit edilecektir. Müşterek Lojistik Destek Merkezlerin tesis ve işletilmesi hareketin icrasından önce tamamlanması gereken en önemli görevlerdendir. Bu nedenle barıştan itibaren teşkili düşünülebilecektir.

Şekil 23: Müşterek Lojistik Destek Merkezleri



Bu yapının görevi sadece standart ikmal ve bakım görevlerini yerine getirmek değil, her seviyedeki hedeflerin ele geçirilmesi için görevin gerektirdiği ihtiyaç ve gayretlerde önceliği tespit etmek, planlamak ve koordine etmek olacaktır. Lojistik destek yapısında başarması gereken asgari stok seviyesi ile hareketin tamamlanmasıdır. Oluşturulacak müşterek lojistik destek sistemi görev esasına göre teşkil edilebilecek müşterek komutanlıklar için de kolayca teşkil ve entegre edilebilecektir.

1.6.3. Bütçeleme

Tasarım ışığında hedef alınan müşterek kuvvet yapısının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak planlama, programlama, bütçeleme adı altında ve birbirini tamamlayan üç dönem halinde işlemler yapılmaktadır. Buna savunma planlama faaliyeti denilmektedir.¹³⁰

Savunma planlama faaliyetlerinin birinci, yani planlama safhasında, tasarımda öngörülen yeni yapılanmaya göre kuvvetlerin ihtiyaçları tespit edilmektedir. Programlama safhasında ise ihtiyaçlar, elde mevcut tahsisatlar göz önünde bulundurularak önceliklendirilmekte, tedarikine öncelik verilen ihtiyaçların karşılanması bir takvime bağlanmaktadır. Son aşamada ise bütçe hazırlanmaktadır.

Tasarımda, uygulamaya geçinceye kadar, yeni bir silah sistemi ya da mevcut silah sistemlerinin yeteneklerinde bir geliştirmeye yer verilmemiştir. Mevcut komuta kontrol sistemi uygulama değişiklikleri ile ihtiyacı karşılayabilecek yapıdadır. Bu nedenle başlangıç safhasında ilave bütçe talebi olmayacaktır. Ancak yeni yapıya geçildikten sonra bugünkü gibi modernizasyon ve yeni yetenekler kazandırılması için savunma planlama faaliyetlerine devam edilebilecektir.

Bununla birlikte gerek insangücü, gerekse ikmal faaliyetlerinden sağlanacak tasarruflar yeni yetenekler kazandırılmasında ilave kaynak sağlayabilecektir.

1.7. Eğitim ve Muharebeye Hazırlık

Müşterek komutanlıkların komuta ve kontrol yetkileri müşterek eğitim yetkilerini de kapsamaktadır. Müşterek eğitim ve destek ihtiyaçları, en iyi şekilde operatif komutanlık bünyesinde ve seviyesinde tespit edilebilecektir. Operatif komuta ayrı kuvvet ve sınıflardaki personelin ve silah sistemlerinin birbirlerine tam entegrasyonu sağlayacak şekilde, personeli müşterek eğitim ve tatbikatlara tabi tutabilecektir. Operatif komuta verilen müşterek görevi başarabilecek şekilde operatif ve hatta gerekli görürse taktik kontrolü üzerinde tutarak her fonksiyon alanında da tam komutayı sağlayacaktır.

Operatif müşterek komutanlık diğer bilinen komutanlık kademelerinin ve silsilesinin bir parçası değildir. Operatif müşterek komutada komutanlar, kuvvet unsur komutanlıklarının (Kolordu, Üs, Filo gibi) ve fonksiyonel unsur komutanlıklarının (muharebe, istihkam, kara havacılık gibi) yada bu komutanlıklara bağlı alt komutanlıkların ve bütün bu unsurlarını bünyesinde toplayacak olan müşterek görev kuvveti komutanlarının tatbikat ve eğitiminden ve göreve hazırlanmasından sorumlu olacaklardır.

Müşterek hareket kuvveti eğitiminin temel amacı, fonksiyonel ve etkili bir müşterek kuvvet kabiliyeti oluşturmak ve bu kabiliyeti geliştirmektir. Kolayca yer değiştirebilir bir müşterek hareket kuvvetini şekillendirmek için gereken müşterek eğitim karargah ve kuvvet personeline bir bütün olarak, modül halinde ve/veya bireysel olarak verilebilir. Müşterek hareket kabiliyeti kazanılmasında gereken asgari bireysel kabiliyetler görev tanımlarında, karargaha ve kuvvete ait veya modüler yapıdaki kabiliyetler ise görev fonksiyon alanı talimatlarında açık olarak belirtilmelidir. Görev tanımları ve görev fonksiyon alanı talimatları eğitim ve tatbikatlarda değerlendirilecek, gerekli değişikliklerle geliştirilecektir.

¹³⁰ MY 369-1 (C) TSK Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi Yönergesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2001, S.3-1

1.8. Müşterek Yapılanma İçin Değişim Tablosu

Müşterek hareket kuvveti, askeri gücün askeri stratejisinin entegre edilmiş bir parçası ve onun temel teşkil eden yapısıdır. Mevcut kuvvet yapısıyla kıyas edildiğinde, müşterek hareket kuvvetinin getireceği kabiliyetler gerek askeri gücün kullanımına, gerekse kriz durumlarında ani reaksiyon göstermede etkili olabilecek çeşitli alternatif çözümler sunabilmektedir. Mevcut yapıdaki karargah ve kuvvetler ile müşterek yapıdaki karargah ve kuvvetler komuta kontrol sorumlulukları, teşkilatlanma, doktrin, muharebeye hazırlık, lojistik ve idari desteğin sağlanması bakımından mukayese edilebilir. Bu mukayese yapısal değişim tablosunu verecektir. (Tablo 6)



Tablo 6 : Müşterek Yapılanma İçin Değişim Tablosu

S. No	Kriterler	Mevcut Yapıda	Müşterek Yapıda
1.	Komuta	* Müşterek komuta, Genelkurmay Başkanlığında * Operatif komuta, ayrı ayrı Kuvvet Komutanlıklarında * Savaş halinde, kurulacak olan Müşterek Komutanlıkta	* Operatif müşterek komuta her zaman Müşterek Komutanlıkta
2.	Kontrol	* Birden çok operatif direktif ve koordine güçlüğü * Ayrı ayrı taktik kontrol * Daha dar alanda çok başlı sorumluluk	* Tek operatif direktifle yönetim * Operatif hareketin müşterek kontrolü * Daha geniş alanda tek sorumluluk
3.	Sorumluluk	* Müşterek yapılanmaya geçiş için hazır bulunmak * Verilen acil görevi kuvvet yapısı içinde, diğer kuvvetin desteği ile yerine getirmek * Her defasında diğer kuvvet unsurları ile irtibat ve koordinasyonu yeniden sağlamak	* Görevin başarılması için müşterek yapıda hazır bulunmak * Verilen acil görevi müşterek yapı içinde yerine getirmek * Kurulu bulunan irtibatı idame etmek
4.	Teşkilat	* Muharebe için teşkilatlanmada görev esası veya bölge esası	* Bölge esasına göre muharebe için teşkilatlanma, ihtiyaca halinde görev esasına göre düzenleme
5.	Doktrin	* Kuvvet ihtiyaçlarına göre eğitim, * Her defasında; yeni hareket için emir komuta zinciri tanımlamak * Müşterek doktrini uygulamaya geçmek * Her durumda müşterek Komutanlık ve karargah seçmek	* Müşterek ihtiyaçlara göre eğitim, * Kurulu bulunan müşterek mekanizmayı çalıştırmak
6.	Muharebe Hazırlığı	* Yetenekleri eğitim ve tatbikatlar ile geliştirmek * Kısıtlı müşterek görev kuvveti tatbikatı ve testi * Tek kuvvet karargahında kilit personele müşterek karargah tatbikat ve eğitimi	* Yetenekleri tatbikatlar ile denemek * Operatif seviyede tatbikat ve testler * Tüm personel ve sistemlere müşterek karargah tatbikat ve testleri
7.	Lojistik ve İdari Destek	* Daha fazla personel * Ayrı Lojistik komutanlıklar ve ayrı lojistik planlamalar	* Daha az ancak profesyonel personel * Müşterek merkezi lojistik planlama, kaynak kontrolü * Tasarruf

Müşterek yapıda tasarlanmış bir karargah ve kuvvet yapısı sadece imkan ve kabiliyetlerin birleştirilmesi suretiyle uyum ve sinerji sağlamayacak, daha geniş bir yelpazede alternatif hareket tarzları da kazandıracaktır.

2. OPERATİF YAPILANMA ÖRNEĞİ: A.B.D. SAVUNMA YAPISI

"Kendi sistemlerimizi geliştirirken, diğer devletlerin savunma sistemlerinden de yararlanmak gerekmektedir. 21nci YY'ın Kara Kuvvetleri tanımlamasında yenilikler söz konusudur. Bu yeniliklerin başında, askeri personel sayısında nicelik yönünden azalışa gidilirken, personelin nitelikleri yükseltilmesi ve teknolojik alt yapılarının artırılması süreçleri gelmektedir. Hızlı manevra kabiliyeti ve akılcı çözümler üretimi sağlanması açısından daha az insanla daha çevik bir güce sahip olmak önem taşımaktadır. A.B.D. Kara Kuvvetleri, ordusunu kısa sürede küçülterek söz konusu durumu başaran ülkeler arasında gelmektedir."¹³¹

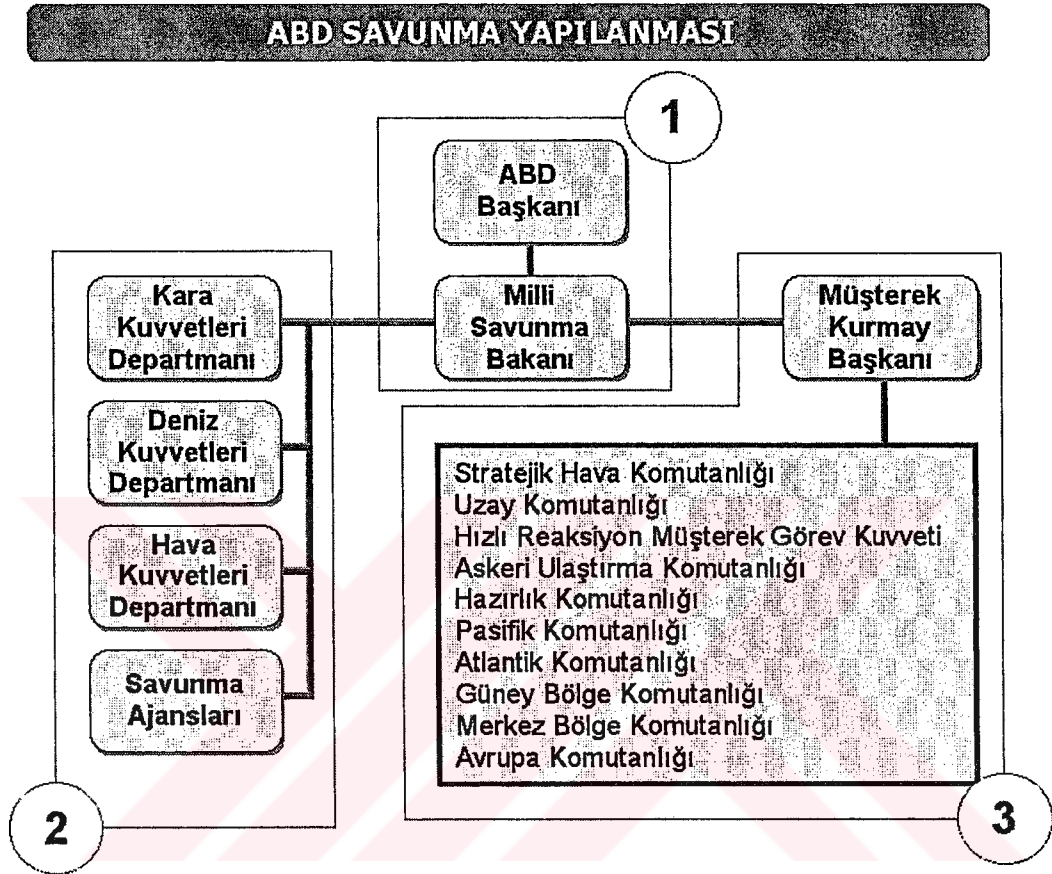
2.1. A.B.D. Savunma Yapılanması

A.B.D. Savunma yapılanmasının özetle üç bağımlı birleşeni bulunmaktadır. (Şekil 18) Bunlardan birincisi A.B.D. Başkanı, Ulusal Güvenlik Konseyi ve Milli Savunma Bakanlığı ile diğer bazı devlet kurumlarını (CIA vb.) kapsayan, milli güvenlik işlerini kontrol ve koordine eden birleşen; ikincisi Birleştirilmiş Muharip Komutanlıklara idari ve lojistik destek sağlayan Milli Savunma Bakanlığına bağlı askeri departmanlar; üçüncüsü ise fiilen askeri operasyonları planlayan ve icra eden Müşterek Kurmay Başkanlığıdır.¹³²

¹³¹ TÜZÜNER H.Baha, A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, a.g.y., ÖNSÖZ

¹³² Joint and Combined Environment, U.S.Army Command and General Staff Collage, Forth Leavenworth, Kansas, 1 August 1990, p.10-3

Şekil 18: A.B.D. Milli ve Operatif Savunma Yapılanması



2.2. A.B.D. Müşterek Kurmay Başkanlığı

Müşterek Kurmay Başkanı (Joint Chief of Staff) silahlı kuvvetlerin en yetkili subayıdır ve A.B.D. Senatosunun önerisiyle iki yıllık dönemler için A.B.D. Başkanı tarafından atanır. Müşterek Kurmay Başkanlığı Bağlantıları (Şekil 19) Müşterek Kurmay Başkan Yardımcısı, Kara Kuvvetleri Kurmay Başkanı, Deniz Kuvvetleri Kurmay Başkanı, Hava Kuvvetleri Kurmay Başkanı, Deniz Piyadeleri Kurmay Başkanından oluşur. Görev süresine ek olarak iki dönem daha aday gösterilebilir.

Müşterek Kurmay Başkanı kanunlarla A.B.D. Başkanı, Milli Güvenlik Konseyi ve Milli Savunma Bakanının askeri konularda başkanışmanlığı görevini yürütür. Müşterek Kurmay Başkan Yardımcısı da Müşterek Kurmay Başkanıyla aynı şartlarla seçilir. Müşterek Kurmay Başkanının yokluğunda ona vekalet eder. Müşterek Kurmay Başkanı ve Yardımcısı aynı sınıfların üyesi olmayabilirler.¹³³

Şekil 19: A.B.D. Müşterek Kurmay Başkanlığı Bağlantıları



Müşterek Kurmay Başkanı, A.B.D. Başkanı ve Milli Savunma Bakanının otorite ve yönlendirmesi aşağıdaki işlevlerle görevlendirilmiştir:¹³⁴

- Birleştirilmiş muharip komutanlıkların kurulması ve kullanılmasında A.B.D. Başkanına ve Milli Savunma Bakanına tavsiyelerde bulunmak.

¹³³ A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, a.g.y., S.2-1; Fundamentals of Joint and Combined Operations, "Summary of Major Provision", U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 1986, p.239

¹³⁴ A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, a.g.y., S.2-2; Fundamentals of Joint and Combined Operations, a.g.y., p.239

- Milli Savunma Bakanının yasal sorumlulukları ile ilgili meselelerde birleştirilmiş muharip komutanlıkların faaliyetlerini izlemek, silahlı kuvvetlerin azami verimle çalışabilmesi için gereken işlev, rol ve görev tahsisindeki değişiklikler konusunda tavsiyelerde bulunmak,
- Silahlı Kuvvetlerin imkan ve kabiliyetleri ile ilgili net değerlendirmeler yapmak, politik düzey savunma mekanizması ile birleştirilmiş muharip komutanlıklar arasında iletişim kurmak, silahlı kuvvetleri stratejik olarak yönetmek ve stratejik planlar hazırlamak,
- Müşterek çalışma için doktrin geliştirmek, askeri eğitim ve öğretimleri koordine etmek için politikalar oluşturmak,
- Askeri ihtiyaçlar, programlar ve bütçe ile ilgili özet ve analizler sunarak birleştirilmiş muharip komutanlıkların sözcülüğünü yapmaktır.

2.3. Birleştirilmiş Muharip Komutanlıklar

A.B.D. Silahlı Kuvvetleri, silahlı kuvvetler görevlerinin daha başarılı icra edilebilmesi için, Birleşik Başkomutanın hareket komutası altındaki farklı askeri kısımlardan gelen kuvvetlerden oluşan müşterek yapıda birleştirilmiş muharebe komutanlıkları olarak teşkilatlanmıştır.

Birleştirilmiş Muharip Komutanlık, bir komutanın komutası altında geniş ve sürekli bir görevle görevlendirilmiş ve genelde iki veya daha fazla sınıftan oluşan bir komutanlıktır. Tahsis edilen tüm sınıflar Birleşik Komutanın komutasındadır. Birleştirilmiş Komutanlıklar, A.B.D. Silahlı Kuvvetlerinin muharebe hareketlerindeki entegre veriminin ve A.B.D. ulusal politikaları desteğindeki A.B.D. silahlı gücünün artmasını sağlar. Bu komutanlıklar, Müşterek Kurmay Başkanının yardım ve tavsiyeleri ile, Milli Savunma Bakanı vasıtasıyla A.B.D. Başkanı tarafından kurulur. Birleştirilmiş Komutanlık Planı,

birleştirilmiş komutanlıkların komutanlarına görev, sorumluluk ve kuvvet tahsis eder ve ayrıca komutanlığın coğrafi sorumluluk alanlarını çizer.¹³⁵

2.4. Kuvvet Komutanlıkları ve İşlevleri

Kara, Deniz, Hava Kuvvet Komutanlıkları Savunma Bakanlığı bünyesindeki bir sivil müsteşara bağlıdır. Her kuvvet komutanlığı birleştirilmiş komutanlıkların yapısında kendisine düşen birlikleri donatmakla yükümlüdür ve ayrıca bu kuvvetlerin idaresi ve lojistiğinden de sorumludur. Birleştirilmiş Muharip komutanlıklara tahsis edilen destek kuvvetlerinin sorumluluğu, Milli Savunma Bakanı tarafından yönetilen bir veya daha fazla kuvvet komutanlığına verilebilmektedir. Bağlı bulundukları müsteşarların komutasındaki Kuvvet Komutanlıklarının temel görevleri şunlardır:¹³⁶

- Kuvvetleri hazırlamak, muharebe ve muharebe dışı hareketin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli insan gücünü, teçhizatı ve erzak desteğini temin etmek ve muharebe ihtiyaçlarını karşılayabilmek için barış zamanı faaliyetlerinin muharebede devamı için planlama yapmak,
- Acil durumlarda görevlendirilmek üzere, sağlam teşkilatlanmış, eğitilmiş ve uygun teçhizatla donatılmış, harekate hazır ihtiyat kuvvetleri bulundurmak,
- Birleştirilmiş Muharip Komutanlıklara tahsis edilmek üzere, içeride kullanılabilecek kuvvetler bulup, organize edip, eğitip, uygun teçhizatla donatmak,

¹³⁵ A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, a.g.y., S.2-2; Fundamentals of Joint and Combined Operations, a.g.y., p.239

¹³⁶ A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, a.g.y., S.2-4

- Üs ve diğer tesisleri geliştirmek, garnizonlara yerleştirmek, uygun teçhizatla donatmak ve idamelerini sağlamak; tüm kuvvet ve üsler için idari ve lojistik destek sağlamak,
- Kendisine bağlı daireler için bütçe hazırlayıp, sunmak; karşılıklı işlevleri yerine getirmede birbirine yardım etmektir.

3. NATO'NUN STRATEJİK VE OPERATİF MÜŞTEREK YAPISI VE SÜREKLİ DEĞİŞİM SÜRECİ

NATO'da özellikle 1990 yılından itibaren gelişen yeniden yapılanma anlayışının günün gelişen ihtiyaçlarına göre süresiz olarak devam edeceği anlaşılmaktadır. Zira NATO 1991'deki düzenleme ile yetinmeyerek, 1994 yılında başlattığı komuta yapısı çalışmalarını 1999 yılında tamamlamış olmasına ve henüz bu komuta yapısına uygun kuvvet yapılanmasını gerçekleştirmemiş olmasına rağmen, 2001 yılında üçüncü bir yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Kasım 2002'de Prag Zirvesinde alınan siyasi kararın ardından komuta ve kuvvet yapısı çalışmalarının 2004 yılında yoğun olarak devam etmesi ve 2005 yılında tamamlanması hedeflenmiştir.

NATO'nun yeniden yapılanmasının önemi, NATO Konsept Geliştirme ve Deneme Milli Danışma Grubu toplantısında Grup Başkanı Richard Gallagher tarafından belirtilmiştir.¹³⁷

¹³⁷ NATO Konsept Geliştirme ve Deneme Milli Danışma Grubu Toplantısı Sonuç Raporu, Varşova, 15-17 Ekim 2002

“Silahlı kuvvetler ya modernize olacak ya da marjinalleşecektir. Bu bağlamda değişim önem taşımaktadır. A.B.D. değişim içerisindedir, aynı değişimin NATO içerisinde de olması gerekir. Zira değişim sadece teknolojiden ibaret değildir ve aynı zamanda sahip olunan değerlerin nasıl kullanılacağı hususunda da belirleyici olacaktır.”

Aynı toplantıda NATO'da transformasyon çalışmalarının bir parçası olarak kısa vadede neler yapılabileceği konusunda taslak konsept geliştirme eki hazırlanması için karar alınmıştır. Bu husus Prag zirvesinde alınan siyasi karara uygun yapılanmaya henüz geçilmeden dördüncü bir değişim çalışmanın başlatıldığının sinyallerini vermektedir.

NATO'da standart askeri yönetim süreci ve işlevi takip edilmektedir. Ancak, 1990 yılından sonra hiyerarşik yapının çevresel etkilere cevap verebilecek kabiliyette olmadığı anlaşılmış ve yeni arayışlara girilmiştir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar ile askeri örgütlenmenin hiyerarşik yapısına dahil olmayan, doğrudan Askeri Komiteye bağlı uzmanlık teşkilleri, özel çalışma grupları, ajanslar, Birleşik Müsterek Görev Kuvveti (Combine Joint Task Force) ve Hızlı Reaksiyon kuvvetleri (Rapid Reaction Force) ve son olarak da NATO Mukabele Kuvveti (Response Force) şeklinde yarı bağımsız yapılanmalara girilmiştir.

Bu yapılanmaların ilk örnekleri olarak Almanya'daki İngiliz varlığı Müttefik Hızlı Reaksiyon Kolordusu (Allied Rapid Reaction Corps), yine Almanya'da Hızlı Reaksiyon Hava Kuvvetleri (Rapid Reaction Force - Air), Akdeniz'de Güney Vuruş Gücü (Strike Force South) adıyla deniz kuvvetleri oluşturulmuştur.

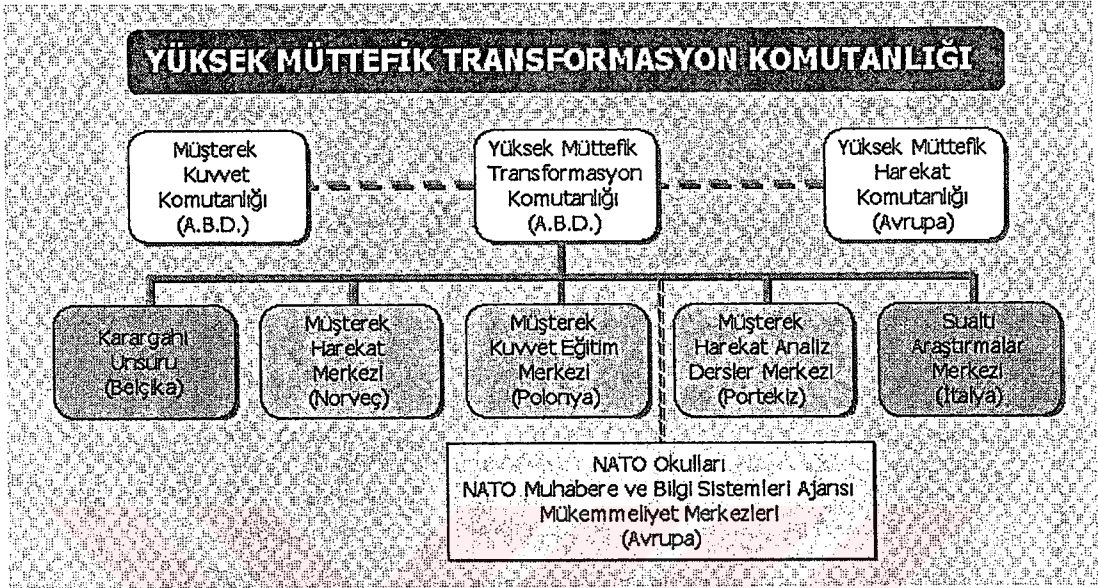
NATO'nun askeri örgütlenmesi kaçınılmaz bir biçimde daha yatay ve çapraz fonksiyonel bir yapıya doğru bir değişim eğilimindedir. Gerçekten de bu eğilim kendi kendini yöneten alt örgütlenmelerin örgüt içindeki rolünü ve çevresel gelişmelere karşı etkinliğini artırmaktadır. Bugün NATO kuvvet yapısına, Almanya'daki Hızlı Reaksiyon yapılanmasına benzer ve biri Türkiye'den olmak üzere, her an muharebeye hazır 8 Kolordunun daha katılması sağlanmıştır.

NATO'nun komuta ve kuvvet yapısındaki son değişikle, NATO'nun hiyerarşik askeri yapılanması içerisinde yer alan ancak işlevselliklerini yitirdiği düşünülen İzmir, Larissa, Verona ve Madrid'te konuşlu güney alt müşterek bölge komutanlıkları ile kuzey alt müşterek bölge komutanlıkları kaldırılarak komuta kademeleri bir azaltılmıştır. Bu değişiklikle (Şekil 20-21)¹³⁸ Askeri Komiteye Uluslararası Askeri Karargah (International Military Staff) kanalı ile bağlı iki stratejik komutanlığın fonksiyonel yapılanması da sağlanmıştır.

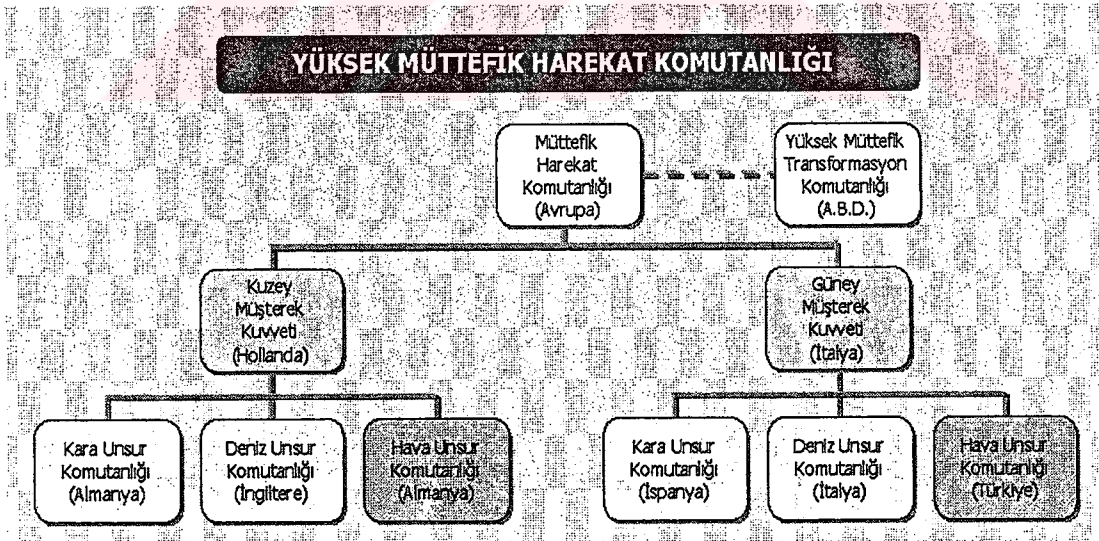
Buna göre Avrupa'da konuşlu bulunan Avrupa Yüksek Operasyonel Komutanlığına (Supreme European Command of Operation) bağlı karargah ve birlikler "harekat icra" etmeye hazır olacak, merkezi olarak A.B.D.de konuşlu bulunan Atlantik Yüksek Transformasyon Komutanlığına (Supreme Atlantic Command of Transformation) bağlı karargah ve birlikler "doktrin geliştirme ve eğitim" faaliyetleri yürütecektir.

¹³⁸ JOHANSEN Rannem, "Establishing The Joint Warfare Centre", NATO's Nations, Volume 48, 3 / 2003, p.115

Şekil 20: NATO Transformasyon Komutanlığı Komuta Yapısı



Şekil 21: NATO Harekat Komutanlığı Komuta Yapısı



NATO yeni komuta yapısı teşkilatlarda açıkça görülebileceği üzere stratejik planlamalar, eğitimler, analizler, yönetim ve operatif yapılanma tamamen müşterek hareketin gereksinimlerine ve icrasına yöneliktir. Bu yeni yapılanma aslında görevsel bir örgütlenmeye geçiştir.

Görevsel örgütlenme standart dikey ve kurmay tipi örgütlenmeden farklıdır. Bu tür bir örgütlenmede, görevler göz önünde tutulmakta, emirlerin hiyerarşik sırayı izlemesi zorunluluğu yoktur. Görevler dikkate alınarak ilgili birimler birbirlerini yönlendirebilmektedirler. Emirlerin bir üst makamdan alınması zorunluluğu olmaksızın, daha üst makamlardan gelmesi olanağı vardır. Gereken hallerde ve özellikle teknik hususlarda, daha üst kademedeki bulunan yöneticiler ile haberleşme olanağı bulunmaktadır. Amaç işlerin görülmesinde çabukluğu ve basitliği sağlamaktır.

NATO'nun askeri mekanizmasının tepesinde bulunan ve NATO'ya üye ülkelerin Genelkurmay Başkanlarının temsil edildiği Askeri Komite çok uluslu bir karar alma mekanizması olduğundan, adından da anlaşılacağı üzere komite tipi bir örgütlenmedir. Komite tipi örgütlenmede karar alma ve yürütme yetkisi, birkaç kişiden oluşan bir kurula verilmiştir. Bu örgütlenme tipinin yararlı yönlerinden en önemlisi, kararların tartışılarak, birden çok kişiler tarafından alınmasıdır¹³⁹. Kurul kesin karar alma yetkisine sahiptir.

NATO'nun askeri yapılanması bizi şu sonuca götürmektedir. Bugün NATO'da operatif seviyenin altında dikey ve kurmay bir örgütlenme, operatif seviyenin üzerinde görev tipi bir örgütlenme ve askeri yönetimin tepesinde çok uluslu bir yapılanmanın da etkisi ile komite tipi bir örgütlenme mevcuttur.

Izgören kitabında yatay hiyerarşilerde, katmanların azaltacağını, proje ya da süreç takımları oluşturulabileceğini, sistemin yayılabileceğini, fikirlerin daha çok aşağıdan yukarıya gideceğini, tüm birimlerde öneri üretilebilecek bir sistemin oluşturulabileceğini, makamlar ve rütbelerin değil projeler ve takım çalışmasının devreye girebileceğini belirtmektedir.¹⁴⁰ Bunun en iyi örneği NATO'dur.

¹³⁹ TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.78

¹⁴⁰ İZGÖREN Ahmet Şerif; Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Ankara-2001, S. 135,136

NATO, temelde bir askeri örgütlenme olmasına rağmen modern yönetim düşüncesi bağlamında SSCB'nin yıkılmasından sonra gelişen çevresel şartlara süratle uyum sağlamış ve son 10 yılda örgüt yapısında köklü değişikliklere gitmiştir. Bugün, yapılanmadaki bu değişikliklerin yeterli olmayacağı görüşünden hareketle yeni tasarım geliştirme çabaları devam etmektedir. Benzeri yapılanmalar başta A.B.D. olmak üzere dünyanın gelişmiş ülkelerinde uygulama alanı bulmaktadır.

DEĞERLENDİRME

Tasarım ile öngörülen yeni yapıda müşterek hareketin planlanması, buna göre müşterek eğitim ve tatbikatların ve müşterek hareketin icrası görevleri iki Müşterek Komutanlığa verilirken; Kuvvet Komutanlıklarının görevi temel eğitim, idari ve lojistik ihtiyaçların karşılanmasıdır. Yeni yapıda Ordu Komutanlıkları bulunmazken Kolordu Komutanlıkları mevcudunda da azalma olmaktadır.

Yeni yapılanmada ileri teknolojiyi kullanabilecek uzman ve profesyonel personele ihtiyaç duyulacağından, bir bakıma istihdamda nicelikten çok niteliğe bakılabilecektir. Kuvvet Komutanlıkları Karargahlarında faaliyetlerinin personel ve lojistik sistemler ağırlıklı olması nedeniyle sivil personel istihdamı mümkün olabilecek, Ordu ve bazı Kolordu Komutanlıkları karargah ve bağlı birliklerinin lağvedilmesi sonucu Kara Kuvvetleri mevcudunda önemli miktarda personel tasarrufu sağlanabilecektir. Tartışmalı bir konu olan lojistik sistemin yönetim sorunlarına, müşterek operatif yapılanma ile çözüm bulunabilecek, faaliyetlerde ikilemeleri önlemek, gayret tasarrufu sağlamak, kaynakları ekonomik kullanmak mümkün olabilecektir.

Operatif hareketin icrası ve lojistik desteğin sağlanması için yönetim kademeleri azaltılmış ve ihtisaslaşma sağlanmış olacak ancak başlangıçta ilave bütçeye ihtiyaç olmayacaktır.

Günümüzde icra edilecek bir harekatın en büyük eksikliği, müşterek karargahı ve birliklerini kriz çıktıktan sonra bir araya getirme zorunluluğudur.

Oysa silahlı kuvvetler bu reaksiyonu pekala barış zamanından itibaren göstererek gereken teşkilatlanmayı başarabilir. Müşterek yapıda tasarlanmış bir karargah ve kuvvet yapısı imkan ve kabiliyetlerinin birleştirilmesi suretiyle en başta belirtilen vizyonun öngördüğü sinerji kolaylıkla sağlanabilir. Bugün gerek A.B.D. ve gerekse uluslararası askeri bir yapı olarak NATO barıştan itibaren birleştirilmiş müşterek yapılanmaları ile buna örnektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TASARIMIN GEREKTİRDİĞİ İHTİYAÇLAR

Ortaya konulan tasarımın amacı; müşterek görev kuvvetlerinin ve karargahlarının barıştan itibaren teşkili ve görevlendirilmesi için müşterek hareket tasarımını tanımlamak, operatif seviyede asgari askeri yapısal değişim ihtiyaçlarını belirlemek, komuta ve kontrol uygulamaları ve sorumluluklarını ortaya koymak olarak belirlenmişti. Burada ifade edilen değişim statükoyu değiştirmektir. Ancak statükoyu değiştirmek, çoğu kez örgütü meydana getiren insanlarda hoşnutsuzluğa, tepkiye ve dirence neden olabilmekte, bu nedenle değişimin yönetimi, değişimden daha fazla önem kazanabilmektedir.¹⁴¹ Bu genel akışa baktığımızda değişim için önce bireysel ve sistemi oluşturan fertler olarak ne yapılacağını öğrenmemiz de gerekmektedir.

Önce değiştirilmek istenen herhangi bir konuyla ilgili dışsal ve içsel nedenler belirlenmeli, sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynakları tahmin edilmelidir. Böylece direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişimi zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemlerle arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir.¹⁴² Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde dışsal ve içsel nedenler belirlenmiş, yeni bir tasarım önerisi getirilmiştir. Bu bölümde ise tasarıma karşı gelişebilecek muhtemel direnç kaynakları tahmin edilmeye çalışılacak, buna göre direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişimi zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemler tespit edilecektir.

¹⁴¹ DALAY İsmail, COŞKUN Recai, ALTUNIŞIK Remzi, a.g.e., S.105

¹⁴² KOÇEL Tamer, a.g.e., S.484

Bu çalışma kapsamında, değişime katkı sağlayabilecek veya eksik kalırsa direnç teşkil edecek hususlar Modern Yönetim Düşüncesi, Liderlik, Karar Verme Sorunu ve Post-Modern Askerlik Anlayışı olarak belirlenmiştir.

Bu nedenle önce modern yönetim düşüncesi ve örgüt yapısı ile etkileşimi üzerinde durularak ortak anlayış için zemini ve yönetim düşüncesinin günümüzde geldiği düzey tasvir edilecek, daha sonra, askeri örgütlenmelerin yapısal yönetim özellikleri, süreç ve işlevleri incelenerek, modern yönetim düşüncesi bağlamında çevresel şartların getirdiği değişim ihtiyaçları tespit edilecektir. Ayrıca, bireysel değerler göz önünde tutularak hiyerarşik örgüt yapısına ilişkin değerlendirmeler ve bu tür örgütlenmelerde karar verme sürecinin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik çözümler, bu kapsamda, askeri karar verme yapısına ilişkin değişim ihtiyaçları ve bu değişimin nasıl olması gerektiğine dair bir tasarım oluşturulmasına çalışılacaktır.

1. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE DEĞİŞİM

1.1. Modern Yönetim Düşüncesi ve Çevresel Etkileşim

1.1.1. Yönetim Teorilerine Kaynaklık Eden Görüşler

Son yüz yıllık tarihi süreç içerisinde gelişen yönetim anlayışını, klasik dönem ve modern dönem olarak ayıracak olursak, bu ayırımın, özde sanayi toplumu anlayışı ile bu anlayışın terk edildiği modern toplum anlayışı ayırımına paralellik arz ettiği görülmektedir.

Klasik dönemin teorisyenleri olan Frederick W. Taylor İşgücünde planlama, standartlaşma ve verimliliği artırma süreçlerine ağırlık vermiş; Max Weber ileri düzeyde iş bölümü, merkezi otorite, yazılı kurallar ve bürokrasiyi savunmuş; Henry Fayol hantal endüstriyel sürecin yürütülmesinde kolaylık sağlamak maksadıyla yönetimi, planlama, görev bölümü, sevk idare,

koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ayırmıştır. Klasik teori, organizasyonları kapalı sistemler olarak ele almış olması nedeniyle içsel ve çevresel ilişki ve etkilere yeterli açıklık getirememiştir. Ancak, buna rağmen klasik yönetim teorileri kendi dönemine ışık tutmuş ve toplumsal ihtiyaçları karşılamıştır.

Bu dönem, tarihi gelişimi bakımından I nci ve II nci Dünya Savaşının silahlı kuvvetlerinin yapılanmasına etki etmiştir. Dönemin silahlı kuvvetleri nitelikten çok niceliğe bakılan, bilfiil üzerinde bulunarak toprak işgalini başarabilecek "kitlesele güç" anlayışına bağılı olarak oluşturulmuş kuvvetlerdir. Yapılarını ve varlıklarını gelişmiş Batı ülkelerinde soğuk savaşın sonuna kadar sürdürmüşler, gelişmekte olan bir çok ülkede ise halen sürdürmektedirler.

Fayol, Follet, Taylor, Weber gibi geleneksel yönetim kuramcıları kapalı sistem yaklaşımını göz önüne alarak, "örgüt içinde beklenmeyen olayların artmasına ve örgüt için sınırlamalara neden olan çevresel yapının örgüt üzerindeki etkisi olarak da tanımlanan çevresel belirsizliği" önemsememişlerdir¹⁴³. Bu nedenle örgütlerin çevresel ilişkilerinin klasik ve neo-klasik teorilerin kuralları ile çözümlenmesi mümkün olmamıştır.

Klasik dönem, yönetim düşüncesinin gelişiminde önemli pay sahibi olarak, günümüz organizasyonlarında uygulama alanı bulmaya devam ederken, yönetim ve organizasyon alanındaki modern görüşlere de temel oluşturmaktadır. 1930'lu yıllarda psikoloji ve sosyoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi ve II nci Dünya Savaşı sırasında askeri amaçlarla geliştirilen yöneylem araştırması tekniklerinin kullanılmaya başlanması ile daha geniş alanlardaki bilgi birikimleri ve problem çözme teknikleri geleneksel anlayışların değişmesine neden olmuştur.

¹⁴³ SUCU Yaşar, Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1988, S.103

1960'larda Thompson tarafından ortaya konulan açık sistem yaklaşımından yayılan, belirsizlikten kaçma yerine, onunla başa çıkılması gereği yönündeki görüşler günümüzde tamamen kabul edilmektedir¹⁴⁴. Ayrıca Mintzberg durgunluk ve karmaşıklık olarak tanımlanan çevre boyutlarına, pazar farklılaşması ve tehdit boyutlarını da eklemiştir¹⁴⁵.

Günümüze kadar, yönetim teorilerine kaynaklık eden görüşler; çalışanların makine gibi görüldüğü Taylorizm; tahmin edilebilmekle birlikte, kesin ve bütünsel bir oran kurulamayan ve yasalara göre hareket etmeyi gerektiren normatif davranış; son yıllarda artan daha yüksek belirsizlik, tahminde zorluk çekme, kontrol olasılığının azalması ile tanımlanan tahmin edilemeyen davranış; ve nihayet davranışsal sürecin dahi kaybolduğu kaotik ortamlar¹⁴⁶ olarak tanımlanabilmektedir.

1.1.2. Modern Yönetim Düşüncesinin Getirdiği Yenilik

Bilindiği gibi yönetim düşüncesi, uygulamacıların da katkıları ile özellikle 20nci YY.da önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bugünkü modern yönetim bilimi, yönetim teorilerindeki gelişmelerin bir ürünüdür. Teorinin işlevi, olayları açıklamak, oluş biçimlerini anlamayı kolaylaştırmak ve ileride benzeri olayların nasıl gelişebileceğine dair tahminde bulunmayı sağlamaktır. Teori, sezgisel olarak kestirilen olguları netleştirir ve daha bilinçli bir uygulamaya olanak sağlar.¹⁴⁷

¹⁴⁴ BOURGEOIS L.John; "Stratejik Goals, Percieved Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", Academy of Management Journal, March 1995, p. 570

¹⁴⁵ MINTZBERG Henry, The Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall, New Jersey, 1983, 136-137

¹⁴⁶ TÜZ Melek V., a.g.e., S.32-40

¹⁴⁷ U.S.Army War Collage, Army Command & Management , 1988, S.1-1

Yönetim ve örgütlenme konusunu bütünüyle açıklayan teoriler önce sistem yaklaşımı daha sonra da durumsallık yaklaşımı olarak ortaya atılmışlar ve "modern yönetim teorileri"¹⁴⁸ olarak adlandırılmışlardır. Yeni dönemde, örgütlerin, daha derinlemesine araştırılması gereken, psikolojik, sosyolojik, hukuki, ekonomik, boyutları olan disiplinler arası ve karmaşık sistemler olduğu kabul görmüştür. Sistem yaklaşımı, yönetim ve organizasyon teorisine bütüncül bir anlayış getirirken, organizasyonu oluşturan parçaların birbiri ve çevresi ile ilişki içinde olması gerektiğini¹⁴⁹ vurgulamaktadır.

Bu yeni anlayışın en önemli özelliği organizasyonları açık sistemler olarak görmüş olmalarıdır. Bu tür organizasyonlar ürettiklerini çevreye çıktı olarak verir, başka organizasyonların çıktılarını girdi olarak alır ve işlerler.

Bununla birlikte yönetimde, her koşulda geçerli olan ve her tip örgüte uyarlanabilecek evrensel bir çözüm bulmak neredeyse imkansızdır. Zira her örgütü oluşturan parçaların ve bir bütün olarak örgüt çevresinin farklı özellikleri vardır. Ayrıca bilimsel ve teknolojik gelişmeler yönetim tekniklerinin zamana bağlı olarak daha da gelişmesine yol açmaktadır. Bu nedenle; her ayrı örgüt için yeni araştırmaların gerekli olduğu¹⁵⁰; her örgütün çevre ile ilişkisi, teknolojisi ve beşeri yapısı ile ele alınması ve sorunlara buna göre çözüm aranması gerektiği¹⁵¹; çevre, teknoloji ve buna göre oluşturulan stratejisinin durumsallık yaklaşımının faktörleri olduğu¹⁵² bilim çevrelerince kesin ve net olarak kabul edilmektedir.

¹⁴⁸ BAŞARAN Mustafa, a.g.e., S.17-18

¹⁴⁹ TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.230-231

¹⁵⁰ TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.290

¹⁵¹ ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989, S.37

¹⁵² TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.291

Modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir ki bunlar; analitik - kavramsal temele dayanması, deneysel oluşu ve bütünleştirici niteliğidir¹⁵³. Bu nedenle yönetim ve örgüt konularına modern yönetim düşüncesinin uygulanması, daha önceki teoriler tarafından geliştirilen kavramların, ilke veya tekniklerin hemen bir yana bırakılması anlamına gelmemelidir. Aksine sistem yaklaşımında bunlar yeni bir çerçevede ele alınmaktadır.

Bu bağlamda modern yönetim düşüncesinin temel unsurları, çevresel faktörler ile yönetim kavram ve teknikleridir. Bu düşünceye göre örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Bunlardan bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme geri döner¹⁵⁴. Modern yönetim düşüncesinde çevresel unsurlar bağımsız bir değişken; yönetim kavram ve teknikleri bağımlı bir değişken olarak ele alınmakta ve iki değişken arasında fonksiyonel bir ilişki aranmaktadır¹⁵⁵.

Modern yönetim teorilerinden durumsallık yaklaşımı; örgütlerin ve yönetimin iç ve dış çevresel alt sistemlerin etkisiyle değişebileceğini, bu nedenle tek ideal veya en iyi çözüm biçimi olmayacağını öne sürer¹⁵⁶, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar. Buna göre örgütün yapısını çevre etmenleri yanında kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenler de etkilemektedir¹⁵⁷.

¹⁵³ CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1991, S.51

¹⁵⁴ CAN Halil, a.g.e., S.52

¹⁵⁵ ÜLGEN Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul, 1989, S.41

¹⁵⁶ BAŞARAN Mustafa; Yönetim Biliminde Gelişmeler, Kara Harp Okulu Yayın No:61, S.19; (Naklen: KAST Fremont E., ROZENZWEIG James E., Organizations and Management, A System & Contingency Approach, U.S.A., 1986, p.120)

¹⁵⁷ CAN Halil, a.g.e., S.53

1.1.3. Modern Yönetim Düşüncesinde Karmaşık Model

21nci YY.da daha nelerle karşılaşılacağını henüz bilemiyoruz, çünkü bir çok yönüyle yoğun bir sis bulutunun içine doğru bakıyor ve çok az şeyi net olarak görebiliyoruz. Tabii ki vizyon ve stratejik niyet oluşturma yönündeki tasarım geliştirme gayretleri 21 nci YY.da da devam edilecektir, ancak dünün çok fazla tahmin edilebilir, plânlanabilir ve kontrol edilebilir yönetim modelleri geride kalmıştır.

Yönetim düşüncesi saat gibi işleyen bir yönetim performansını konu edinmektedir. Ancak, kaotik model bunun böyle olmadığını göstermektedir. Yönetim düşüncesindeki bu tür bir değişim ile; neden sonuç ilişkisi ve analiz kendi önceliklerini yitirmekte; vizyon kavramı kaybolmakta, uzun vadeli plan imkânsız hale gelmekte; istatistiksel ilişkilere şüphe ile bakılmaktadır¹⁵⁸.

Plânlanabilir ve kontrol edilebilir yönetim modellerinin tam tersi olan ve hiçbir tahmin yürütülemeyen kaotik modelde davranışsal süreç tamamen kaybolacağından, günümüz yönetim düşüncesinde esas alınabilecek model bu ikisinin bir kombinasyonu olan karmaşık modeldir.¹⁵⁹

¹⁵⁸ TÜZ Melek V., a.g.e., S.43

¹⁵⁹ TÜZ Melek V., a.g.e., S.43

1.1.4. Örgüt ve Yönetim Alanında Strateji

Dünyadaki inkar edilemez değişim hiç kimseyi ve hiçbir ihtiyati tedbiri beklememekte, baş döndürücü bir hızla devam etmektedir. İçinde bulunulan devir insanların gözünün, kulağının ve beyninin her an açık olmasını, olayları en kısa sürede en hassas biçimde algılamasını, gerekli tedbirleri alarak cesur adımlar atmasını gerektirmektedir. Bunun örgüt seviyesinde karşılığı ise uyanıklılık, risk yönetimi, fırsatı değerlendirme becerisidir.

Örgüt ve yönetim alanında strateji 20 nci YY.ın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Stratejinin, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilere ait olması gerektiği yönünde ve bunun tersi yönde görüşler bulunmaktadır. Bir tanıma göre strateji “örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, örgütün istikametinin ve araçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” anlamındadır. Bu tanıma göre örgütün yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindendir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren temel faktör olarak dış çevre esas alınmıştır.

Günümüzde dış çevre, değişim hızının ivmesini giderek artırmaktadır. Meydana gelen değişiklikler örgütlerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve onları çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmalarına, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmalarına bağlı kalmaktadır. Çünkü stratejinin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyum sağlanmasıdır.

Değişim teknolojide, mevzuatta, tehditte, tercihte, her alanlarda olabilir ve bu değişiklikler, o güne kadar yapılan planları, alınan tedbirleri bir anda değersiz çalışmalara dönüştürür. Hemen her şey bir yana bırakılıp değişime ayak uydurma gayretlerine girişilir. Amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolda her türlü sürprize hazır olmak gerekir. Peki, ne yapılır? Yapılması gereken şey bir "vizyon" oluşturmak ve nereye varmak istenildiğine karar vermektir¹⁶⁰. Verilen kararın içi yolda giderken doldurulur, zira varmak istenilen hedefe doğru ilerlerken dünyada hiçbir şey sabit kalmayacaktır. Bu nedenle yol haritasını sürekli değiştirmek gerekebilir. Bunun için esas alınacak strateji, örgütlerde esnek bir yapı oluşturmasını gerektirecektir.

Değişiklerle karşı karşıya olan örgütler, günümüzün kaotik ortamında hiyerarşik ve mekanik işletme yapılarını terk ederek, karmaşık çevresel etkilere karşı kendi kendilerine yeniden organize olabilmeli, kendilerini ortama uyarlayabilmelidirler. Örgütlenmeler daha yatay ve çapraz fonksiyonel bir yapıya doğru kaydıkça, kendi kendini yöneten alt örgütlenmelerin rolü de artmaktadır. Kendi kendini yöneten alt örgütlenmeler verimliliğin geliştirilmesi ve fonksiyonel işbirliğinin uygulanmasına büyük destek sağlamaktadırlar¹⁶¹.

Strateji geliştirmek için küresel düşünce analitik mantık gereklidir. Önce bulunulan şartlarda dünyanın hangi istikamete gittiği, sonra ülkenin hangi istikamete gittiği; dünyada ve ülkede stratejik seviyede neler yaşandığı göz önünde bulundurulmalı, ondan sonra örgüte ve bireye inilmelidir. Örneğin, bütün dünya ülkeleri potansiyel tehditteki azalmaya bağlı olarak askeri güçlerinde nicelikten niteliğe dönüşerek harcamalarını eğitim gibi diğer alanlara kaydırırken, bunu görmezden gelmek, C4ISR sistemleri yerine klasik silah sistemleri merkezli yatırımlar yapmak ve bunun için ilave askeri yapılanmalara gitmek mantıklı olmaz.

¹⁶⁰ KIRIM Arman, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, 2001, S.77

¹⁶¹ TÜZ Melek V., a.g.e., S.88

1.2. Askeri Örgütlenmeler ve Değişim İhtiyacı

1.2.1. Askeri Örgütlenmeler ve Hiyerarşi

Örgüt türlerini dikey örgütlenme, görevsel örgütlenme, dikey ve kurmay örgütlenme, komite tipi örgütlenme olarak sıralamak¹⁶² mümkündür. Askeri örgütlenmeler, dikey ve kurmay örgütlenmelere örnektir. Dikey ve kurmay örgütlenme, yürütme ve danışma organlarını aynı yapıda toplayan bir örgütlenme biçimidir¹⁶³. Buradaki kurmay deyimi, İngilizce'de "staff" ve Fransızca'da "etat major" sözcükleri karşılığı olarak askeri örgütlenmelerdeki genel ve özel karargah elemanlarını kapsamaktadır.

Bir askeri örgütü yalnız komuta yetkisine sahip amirlerin emirleri ile yönetmek olanaksızdır. Genel ve özel karargah elemanlarına da gereksinme vardır. Ancak bu elemanlar emir ve komuta hiyerarşisinde yürütme yetki ve sorumluluğa sahip değildirler. Komuta yetkisine sahip amirlerine araştırma ve danışma işlerinde yardımcı olma sorumlulukları vardır. Komuta yetkisine sahip amirler de emri altında çalışanların verimli ve uyumlu çalışmalarını sağlarlar.

Özel ihtisas gerektiren birimlere emir ve komuta eden amirler, birimlerine emir ve komuta ederken, bir üst amirleri için özel karargah elemanı olarak danışmanlık görevlerini de yerine getirirler, ancak bu durum kesinliği olan hiyerarşik yapıyı bozmaz.

¹⁶² TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan: a.g.e., S.75

¹⁶³ TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan: a.g.e., S.75

Askeri örgütlenmelerde karargah elemanları ile emir ve komuta hiyerarşisinde yer alan amirler arasındaki ilişkiler ve ayrılıklar en açık biçimde özel yönergelerle belirlenmektedir. Fonksiyonel görev sahaları ile bu sahalardaki yetki ve sorumluluk paylaşımları, iyi bir askeri örgütlenmenin üzerinde durduğu en önemli hususlardır.

İyi nitelikte karargah elemanlarıyla güçlendirilmiş askeri örgütlenmelerde amirler yetişmiş ve bilgili uzmanlara sahip olacakları için, daha yetkili ve cesaretle karar alma olanağını bulabilirler. İnceleme, araştırma ve iyi bir muhakeme yolu ile işler daha sağlam temellere dayandırılabilir. Dolayısıyla, aslında askeri örgütlenmelerin kendine özgü çalışma ve yönetim düzeni durumsallık yaklaşımının özünü anlamayı kolaylaştırmaktadır.

1.2.2. Askeri Yönetim Süreci

Bir maden mühendisi olan Henry Fayol, endüstride elde ettiği tecrübelerden yararlanarak, yönetimle ilgili faaliyetleri planlama, organize etme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonel unsurlara ayırmıştır¹⁶⁴. Askeri örgütlenmeler bugün hala doktrinel olarak Fayol'un fonksiyonel ayırımına göre sevk ve idare edilmektedir. Askeri örgütlenmelerde amirlerin her konuda bilgili olmaları beklenmediğinden, sayılan fonksiyon alanlarından Fayol tarafından "organize etme" olarak isimlendirilen "kuvvet (örgüt) yapısının belirlenmesi" süreci ayrı bir önem kazanmaktadır.

¹⁶⁴ BAŞARAN Mustafa; a.g.e., S.16

Hareket tarzlarının değerlendirilmesi için “planlama” ve karara ulaşılması için ihtiyaç duyulan ayrı uzmanlık birimleri ile “koordinasyon” süreçlerinde zamana ihtiyaç duyulması, işlerin yavaş yürütmesine neden olabilir. Ancak, bu ihtiyaca binaen askeri yönetim işlevinin bir parçası olarak ihtimalat planlanmaları yapılır ve zamanca karşılaşılan güçlük bu şekilde aşmaya çalışılır. Fakat zamanında girililmeyen örgütsel yapılanma ihtiyaçları karşılayamaz. İhtiyaç hissedildiğinde ise ne kadar geç kalındığı anlaşılır. Faaliyetlerde karşılaşılan noksanlık geçici tedbirlerle giderilmeye çalışılır. Ancak, son anda alınan tedbirler işgücü ve maliyetlerde daha fazla kayba ve işlerin görülmesinde tecrübesizlikten kaynaklanan hatalara neden olabilecektir.

1.2.3. Askeri Yönetimin İşlevi

Standart stratejik askeri yönetim işlevi tasarım geliştirme, ihtimalat planlamaları, kuvvet yapılanması, harekate hazırlık eğitim ve tatbikatları ve bütün bunlar için kaynak yönetiminden oluşan bir süreçtir. Operatif ve taktik seviyede benzeri yönetim işlevi çapı küçülerek kademelenir.

Hangi seviyede olursa olsun bu süreçte yönetim ve örgütlenme bakımından en önemli işlev kuvvetin yapılanmasıdır. Çünkü kuvvet yapılanmasından önceki çalışmalar teorik ve statik, kuvvet yapılanması ve sonraki işlevler pratik ve dinamiktir. Kuvvet yapılanmasına yeniden örgütlenme veya askeri literatürdeki deyiimi ile teşkilatlanma da denilebilir. Teşkilatlanma, değişen dışsal ve içsel şartlara uygun olarak ve tasarımın öngördüğü hedeflere ulaşabilmesi için mevcut teşkilat yapısının “zamana yayılarak ve gerekli görüldükçe¹⁶⁵” tadil edilmesini veya tamamen yeni bir teşkilatın kurulmasını öngörmektedir.

¹⁶⁵ MY 639-3, a.g.y., S.4-4

İhtiyaç kalmadığı halde işleri geciktirerek zamana yaymak ve bunun yapıp yapılmayacağını gerekli görmek önü alınamaz ihtiyati tedbirleri gerektirecek, ihtiyati tedbirler sonsuz sarmal içerisinde ataletle neden olacaktır. Burada sorun gerçekten de, askeri yönetim işlevinin en önemli parçası olan teşkilatlanmanın, çevresel etkilere cevap verebilecek şekilde “kısa sürede ve kendiliğinden” yapıp yapılamayacağıdır.

1.2.4. Askeri Örgütün Çevresi ve Değişim İhtiyaçları

Değişimi yakalayarak ona uygun askeri yapılar oluşturmaının önemi tarihten örneklerle açıklanabilir. Yeni savaş taktik ve araçları ile yeni kuvvet yapıları geliştirerek rakiplerine üstünlük sağlayan 16 ve 17 nci YY.ların güçlü Osmanlı Ordusu, 18 nci YY.da Avrupa’da geliştirilen o dönemin modern savaş taktik ve tekniklerine bigane kalmaları ve bu konuda da gelenekselliğe bağlılıkları sonucu, değişime ayak uyduramamışlar ve bunun sonucu hep hüsran olmuştur.

James Wilson II nci Dünya savaşı sırasında Fransız ve Alman Silahlı Kuvvetlerinin takip ettikleri stratejileri ve yöntemleri inceleyerek, Fransızların yenilgilerinin sebeplerini geçmişe bağlı kalmak ve yenilikleri takip etmemek olarak ortaya koymuş ve Almanların örgütsel başarısını sağlayan üç hususu şu şekilde belirtmiştir:

- Örgütün çevresel sorunlara çözüm bulunmasını sağlayıcı tutum ve davranışlar,
- Örgüt üyelerinin kendilerini çoğunlukla sorunun çözümünün bir parçası olarak görmeleri ve

- Sorunun çözümü için belirlenen ortak amaca bağlıdır.¹⁶⁶

Günümüzün algılamalarındaki değişim ve değişimin hızı, Almanların II nci Dünya Savaşında geliştirdikleri stratejiden daha radikal stratejilerin geliştirilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Ünlü stratejist Clausewitz muharebe ortamını şans ve tesadüfler alanı olarak tanımlamaktadır¹⁶⁷. Şans ve tesadüf harbin bütünü etkileyen tüm parametrelerin etkisini ve durumun belirsizliğini artırır. Başka bir grup belirsizlik de günümüzün yeni tür askeri görevlerinin çözümündeki bilinmezlikler ve deneyimsizliklerdir. Bugün askeri örgütlerinin tehdit algılama mekanizmaları, konvansiyonel muharebe ortamından daha çok nükleer, biyolojik ve kimyasal uzun menzilli kitle imha silahları ve uluslararası terörizme çevrilmiş bulunmaktadır. Bu yeni tehditlerin uygulama imkanları ve çeşitliliğinin çok fazla olması; bu tehditlerin bertaraf edilmesi için, ihtiyaçlardaki belirsizliği sürekli artırmaktadır.

Klasik askeri örgütlenmeler; hiyerarşik kademeleri, aşırı merkezi yönetimi, yüksek biçimsellik derecesi, emir komuta ilişkileri ve bunun gibi özellikleri nedeniyle, katı mekanik yapılanmalara sahiptir. Askeri örgütlenmelerin bu mekanik yapılarıyla, günümüzün yukarıda özellikleri belirtilen çevresel şartlarına uyum sağlaması veya kısa sürede tepki göstermesi beklenmemelidir.

¹⁶⁶ WILSON James Q., Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi Niçin Yaparlar, Çeviren: Selçuk YANARDAĞ, Doğan CANMAN ve Yücel ERTEKİN, TODAİE, Ankara, 1996, S.29

¹⁶⁷ CLAUSEWITZ Carl Von, Harp Üzerine, Genelkurmay Başkanlığı Basımevi, Ankara, 1993, S.55

Melek V. Tüz, kitabında; günümüzde, örgütlerin katılıktan çok esnekliği, durağan olmaktan çok dinamik olmayı ve hiyerarşiden çok kişiler arası ilişkiler ağı (network) kurmayı düşünmeye ihtiyaçları olduğunu ve 21 nci YY örgütlerinin daha az mekanik olacağını, güç ve başarının anahtarının burada olduğunu vurgulamaktadır¹⁶⁸.

Yukarıda sonuçlarını özetlemeye çalıştığımız çevresel etkiye bağlı örgütsel etkinlik hakkında bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de çevresel boyutların algılanışı ile ilgilidir (Tablo 7).

Tablo 7: Çevresel Boyutların algılanışı ¹⁶⁹

1	Basit + Durgun Çevre = Düşük belirsizlik algılaması: Örnek: Gıda üreticileri	2	Karmaşık + Durgun Çevre = Oldukça düşük belirsizlik algılaması: Örnek: Üniversiteler
3	Basit + Değişken Çevre = Oldukça yüksek belirsizlik algılaması: Örnek: Konfeksiyon sektörü	4	Karmaşık + Değişken Çevre = Çok yüksek belirsizlik algılaması: Örnek: Elektronik firmaları

Bu araştırmalar, etkin örgütsel yapılanmaların başarısının, çevresel faktörler ile yapısal parametreler arasındaki uyuma bağlı olduğu sonucunu vermektedir. Buna göre askeri, örgütlenmelerin de 4 ncü grupta ve çok yüksek belirsizlik algılamasına sahip örgütlenmeler kategorisinde sayılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Görüldüğü gibi askeri örgütlenmelerde vazifelerin başarılmasında karşılaşılan en önemli güçlükler, çevredeki belirsizlik ve karşılaşılabilecek problemlerde tedbir için ihtiyaç duyulacak zamanın kısa oluşudur. Katı mekanik örgütlenmelerin başarısının artırılması için daha esnek bir yapıya, gerekirse yatay, hatta çapraz bağlantıları olan örgütlenmelere ihtiyaç bulunmaktadır.

¹⁶⁸ TÜZ Melek V., a.g.e., S.3

¹⁶⁹ DUNCAN Robert; "Characteristics of Environments and Perceived Environmental Uncertainty" Administrative Science Quarterly, 1972, p.320

1.3. Kusursuz Örgütler

Sürekli değişikliklerle günün şartlarını takip edebilen, Peters ve Waterman'ın ortaya koydukları kusursuz örgütlerin sahip olması gereken özellikler özetle şu başlıklar altında toplanmaktadır¹⁷⁰:

- Kusursuz örgütler günlük yaşamın karmaşıklığı karşısında belirli bir yaklaşım olanağı yaratırlar.
- Etkin takım kullanımı vazgeçilmezdir.
- Biçimsel olmayan açık bir iletişim ağı kurmuşlardır.
- Görev ve Proje Grupları ile, hızlı çevresel değişikliklere matris gibi yöntemlerle süratle çözüm bulmada esnekler.
- Kendilerine özgü kültürün denetimindedirler.
- 5 veya 10 yıllık biçimsel planları yoktur, yenilikçi ve bilimsel değerleri vardır.
- Orta kademe yöneticiler azdır.
- Öğrenme örgütleridir. Bu terim literatüre örgütsel öğrenme kavramının girmesine neden olmuştur.

¹⁷⁰ PETERS Thomas J., WATERMAN Robert H., Yönetme ve Yükselme Sanatı, Çeviren: Selami SARGUT, İstanbul, 1985, S.158

Silahlı kuvvetler, ülkelerin bekası ve dış güvenlik politikalarının önemli araçlarından birisi olarak, modern yönetim teori ve tekniklerindeki gelişmeleri yakından takip etmek, çok iyi bilmek ve uygulamak durumundadırlar. Aslında silahlı kuvvetler her dönemde modern uygulamalara ve ülkelerindeki gelişmelere önderlik etmiş kurumlardır ve kusursuz örgütlenmeleri bir zorunluluktur.

1.4. Modern Teorilerin Uygulamaya Yansıması

Bilindiği gibi Türkiye'de yöneylem araştırması ile ilgili ilk adım 1 Haziran 1956 tarihinde Genelkurmay Başkanlığınca atılarak, bünyesinde ilk defa "Yöneylem Araştırma Grubu" oluşturulmuştur.¹⁷¹ Bugün, Genelkurmay Başkanlığı Karargahına bağlı devamlı bir teşkilat olarak kurulmuş bulunan "Bilimsel Karar Destek Merkezi" karmaşık ve çok boyutlu problemlerin çözümünü için karar analizleri yapmaya devam etmektedir.

Ne var ki modern yönetim teknikleri karar analiz mekanizması veya çağdaş personel yönetiminin bir aracı olarak kullanılabilirken, stratejik boyutlarda teşkilatlanma ve yapısal düzenlemenin bir aracı olarak her zaman kullanılamamaktadır.

Geleceğin imkan ve şartları tahayyül edilerek silahlı kuvvetlerin yeniden yapılanma ihtiyaçları tespit edilmeli, buna süreklilik kazandırılmalı ve değişimden sorumlu kurumsal yapılanmalara gidilmelidir. Zira en mükemmel yapıya ulaşmak hiçbir zaman mümkün olamayacaktır. Bu maksatla önce modern silahlı kuvvetlerin vizyonu anlaşılmalı, stratejik yönetimin de öngördüğü şekilde geleceğe dönük tasarım geliştirilmelidir.

¹⁷¹TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.265

2. LİDERLİK VE DEĞİŞİM SÜRECİ

2.1. Stratejik Öngörü

Değişim çalışmalarında başarılması gereken örgütün büyük bir değişime hazırlanmasıdır. Çünkü o ana kadar gelişen mevcut durum örgütün kendiliğinden değişmesini sağlayamamış, örgütü değişime zorlayan içsel ve dışsal nedenler tam olarak anlaşılamamıştır. Değişimi ilk algılayanlar kendilerine ne yapmaları gerektiğini sormaktadırlar. Bu sorunun cevabı zaman zaman örgütün ana etkinlik alanını dahi bir yana bırakmayı gerektirebilecek ölçüde büyük ve zorlu değişim çalışmaları değişim kararının alınmasını, değişim konusunda üst düzey fikir birliğinin sağlanması ve örgütün tüm bireylerinin ikna edilmesini gerektirmektedir.¹⁷²

Profesyonel bireyler, ergenlik çağlarının tüm sorunlarında liderin yanına koşmak yerine bunlarla başa çıkmayı artık öğrenmek zorundadırlar. Kendileri de sorunun birer parçasıdır ve çözümden ayrı kalamazlar. Kurumsal işlemlerde liderlik yönetimin yerini almıştır. Liderlik artık kolektif bir irade, vizyon ve kolektif amaçlara hizmet etme isteğidir.¹⁷³

Her organizasyonun kuruluş amacı; varlık nedeni olduğu misyonu başarmak ve bunu başarırken azami verimlilik ve etkiyi sağlamaktır. Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine alternatif olarak Z Teorisi geliştiren ve sayısız Japon ve Amerikan şirket yapılarını incelemek için yıllarını sarf eden William Ouchi'ye göre verimlilik bir yönetim organizasyonu sorunudur.

¹⁷² DALAY İsmail, COŞKUN Recal, ALTUNIŞIK Remzi, a.g.e., S.112

¹⁷³ FISHER James R., "Profesyoneller Nasıl Yönetilmeli?" Executive Excellence, Mart 2003, 6 / 72, S.19-20

"Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur".¹⁷⁴

2.1.1. Vizyonun Tespiti ve Gücü

Gordon Sullivan *Umut Bir Yöntem Olamaz* adlı kitabında "Fil'i tanımlamaktadır. Bir örgüt için fil geleceğe yönelik korkuyu temsil etmektedir. Sullivan'ın sorusu şudur: Fili kim görecek?

Geleceği yaratabilmek için liderler önce onu görmek, sonra da içinde bulunulan örgütün anlayabileceği ve korkularını yatıştırıp güvenini artırmasını sağlayabileceği sözlerle ifade etmek zorundadırlar. İşte bu vizyondur. Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamaları veya kendilerini nasıl bir örgüt olarak görmek istediklerini belirtmeleri, vizyon açıklaması olarak bilinmektedir.¹⁷⁵ Görülmesi gereken vizyondur ve John Kotter'e göre vizyon örgüt geleceğinin resmidir.¹⁷⁶ Başka bir tanıma göre de vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki örgütler için bir yol haritası görevini görmektedir.¹⁷⁷

Vizyon bir gelecek anlayışıdır geleceğin şekillendirilmesidir. Bu günün yeteneğinin ötesine geçen bugün ile yarın arasında entelektüel bir köprü kuran, geçmiş ya da statükoyu onaylama ile değil, ileriye bakmaya temel olan, tasavvur edilmiş bir olanaktır.

¹⁷⁴ OUCHI William G. Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? Çeviren: Yakut GÜNERİ, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989, S. 9

¹⁷⁵ KOÇEL Tamer, a.g.e., S.81

¹⁷⁶ KOTTER John, "Vizyon, Strateji ve Liderlik" Executive Excellence, Temmuz 1998, S.10

¹⁷⁷ GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, S.82

Kimileri Vizyonun aşağıdan yukarıya doğru oluşması gerektiğini iddia etseler de fili görmek liderin sorumluluğudur.¹⁷⁸ Bazen tespit edilen vizyon örgüt kültüründe değişiklikler gerektirebilir ve gerçekten de kültürü değiştirmek, vizyonu içselleştirmek güç olabilir.

2.1.2. Değişime Yönelik Stratejik Planlama

İlk kez Sun Tzu'nun *Harp Üzerine* isimli eserinde yer bulduğu bilinen strateji kavramı, tarihte yer alan bütün medeniyetler tarafından askeri konularla irtibatlandırılarak kullanılmıştır. Strateji klasik anlamda siyasal iktidarın belirlediği amaca ulaşmak için silahlı kuvvetleri kullanılma sanatı olarak ¹⁷⁹ bilinmektedir. Stratejik planlama ise örgütün vizyonunu, misyonunu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Planlama süreci sonunda oluşan plan hesaba ve rakamlara dayanan bir öngörüdür. Stratejiler yazılı hüviyet kazandıklarında stratejik planlama olarak ele alınabilirler.¹⁸⁰ Köklü bir değişim öncesinde, yönetici liderlerin, örgütü vizyona ulaştıracak bir stratejik planlamaları yapması gereği açıkça görülmektedir.

2.2. Değişimin İçselleşmesi

Başarılı komuta; liderlik, mesleki bilgi, önsezi ve algılama, muhakeme ve inisiyatif, cesaretle karar verme, özgüven, iletişim kabiliyeti, dürüstlük ve örnek olabilmektir¹⁸¹. Bu nedenle, silahlı kuvvetlerde, değişimin başarılmasında komuta kademelerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Değişimin benimsenmesi, benimsetilmesi ve içselleştirilmesi gerekmektedir.

¹⁷⁸ SULLIVAN Gordon R., HARPER Michael V., Umut Biz Yöntem Olamaz, Çeviren: Ayşe Bilge DİCLELİ, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997, S.103

¹⁷⁹ ERENDİL Muzaffer, Tarihte Strateji, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Genelkurmay Basımevi, ANKARA, 1998, S.25

¹⁸⁰ KOÇEL Tamer, a.g.e., S.87

¹⁸¹ KKT 100-5 Harekat (Sevk ve Muharebe) Talimnamesi, Ankara: K.K.Basımevi, 2002, S. 3-9

Değişimin içselleştirilmesinin ilk adımı askeri örgütleri açık sistem yaklaşımı anlayışı ile inceleyebilmekten geçmektedir. Bilinen ve bugün gelişmiş ülkeler dışında birçok ülkede uygulanan askeri yapılar, bürokrasi modelini benimsemişlerdir. Katı hiyerarşik yapılardadırlar. Oysa katı hiyerarşik yapıların yerini, kendi içinde yapılanabilir ve çevresel etkileşimle değişebilir yapılara bırakması gerekmektedir.

Basit bir açık sistem dışardan aldığı bilgi, enerji, madde veya malzemeyi, dönüşüm sürecine tabi tutar ve amaçları doğrultusunda işler, çevreye çıktı verir ve böylece dinamik bir dengede bulunmaya çaba gösterir.¹⁸²

2.2.1. Teoriden Pratiğe

Kuşkusuz teoriyi bilmeden iyi bir yönetici olmak kolay değildir.¹⁸³ Kendi içinde yapılanabilir ve değişebilir yapılar, sistemlerin süreçleri ile somutlaştırılır. Sisteme girebilmek kendini bilme ve kendine ulaşabilmeyi gerektirir. Örgüt lidere ihtiyaç duymaz, kolayca kendiliğinden amaca yönelir ve organize olur.¹⁸⁴

Örgütü maksada yani vizyona doğru iyi sevk ve idare eden lider, karşılaşılan sorunlarla müdahaleye dahi gerek duymaksızın örgütün başarılı olmasını sağlamış olacaktır.

¹⁸² TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G. AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.241

¹⁸³ BAŞARAN Mustafa, Yönetim Biliminde Gelişmeler, Ankara: K.H.O. Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayımı, 1992, S.15

¹⁸⁴ TÜZ Melek V., a.g.e., S.25

2.2.2. Değişim ve Fayda

1942 yılında Almanlar İngiltere'ye yardım malzemelerinin ulaşmasını engellemek için Amerikan konvoylarını güçlü denizaltı filoları ile vuruyorlardı. İngilizler; o güne kadar kullanılmamış olan bir yöntemle (ki bugün "harekat analizi" olarak adlandırıyoruz) yeni keşfedilmiş ancak kullanım alanı tam olarak belirlenmemiş olan "Radar" cihazını uçaklara yerleştirerek, denizin altındaki Alman savaş makinelerini onlara hiç görünmeden, yine bu uçaklardan nokta atışları yaparak imha etmiş ve savaşı kendi lehlerine çevirmişlerdir.¹⁸⁵ Bu etkiyi gören bütün devletler "denizaltı karşı harekatında" askeri yapılarını bu yeni yöntem perspektifinde dönüşüme tabi tutmuşlar, teşkilatlarını bu gelişmeler ve tecrübeler ışığında yeniden yapılandırmışlardır.

2.2.3. Motivasyonun Önemi ve Düşüncenin Gücü

Motivasyonun ve beraberinde arzunun nasıl arttığını anlamanın en iyi yolu motivasyonun üç düzeyinin bilinmesidir. Bunlardan birinci düzey uyum sağlama, ikinci düzey hedef belirleme, üçüncü düzey ise kendini adamadır.¹⁸⁶

Liderler tespit ettikleri vizyona ulaşmak için en büyük motivasyon derecesinde olduklarını örgütte bulunan bütün insanlara inandırmalı ve onların da üçüncü düzeye çıkmalarını sağlamalıdır. Kendini adama zihinsel bir faaliyettir, sezgidir ve bu seviyede bilinçaltı devreye girer. Dönüşümü sağlayacak olan da bu seviyededir.

¹⁸⁵ FAURE Robert, BOSS Jean Paul, GARFF Andre Lé; Harekat Araştırması, Çeviren: Selami SEYHUN Ankara, 1963, S.4

¹⁸⁶ COX Donny, HOOVER John, Kızırgan Ortamda Liderlik, Çeviren: Mahmut TUNA, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, S.108

2.2.4. Sinerji Yaratmak

Sinerji, ilke merkezli liderliğin özüdür. En basit tanımıyla örgütü oluşturan her bir parçanın toplamlarından fazla bir değere sahip olmasıdır. Sinerji yaratmak farklılıklara değer vermek, onlara saygı göstermek, örgütü güçlü yanları üzerine inşa etmek ve zayıflıkları telafi etmektir.¹⁸⁷

Komuta etmenin koşulları faaliyetlere rehberlik etmek için vardır. Koşullar rehber alınmadığında, komuta edenler kapalı sistemler içerisinde başarısız olmaya mahkum sayılırlar. Başarı için koşullar bellidir. Yeniden düzenleme sürecinin de aşamalarını da oluşturan bu koşullar; tim çalışması, müşterek doktrin, kontrol, yetki vermek, kaynakların tahsisi ve zamanında karar verme ve uygulamadır.¹⁸⁸

Kusursuz örgüt hedefi için yeniden düzenleme süreci irdelenmeli; bu kapsamda modern yönetim ve organizasyon anlayışı çerçevesinde silahlı kuvvetlerin yapılanmasının nasıl ve nereden başlatılacağına karar verilmeli ve daha fazla geç kalınmamalıdır. Zira önemli olan "zamanı değil kendimizi yönetmektir."

2.2.5. Değişimin Önderleri: Geleceğin Liderleri

Askeri organizasyonlarda sorunu çözecek, vizyon sağlayacak ve orkestrasyonu başaracak olan başarılı bir yönetimin komutasıdır. Komuta etmek liderlik gerektirir, liderlik ise doğru olanı yapmayı. Liderler işleri nasıl başaracaklarıyla veya taban çizgisiyle değil, neyi başaracakları ile uğraşırlar ve tavan çizgisi ile ilgilidirler¹⁸⁹.

¹⁸⁷ COVEY Stephen R., a.g.e., S.279-304

¹⁸⁸ KKT 100-5, a.g.y., S. 3-11

¹⁸⁹ COVEY Stephen R., a,g,e,, S.101

Peter M. Senge örgütü, bir transatlantiğe benzeterek, liderin bu transatlantikteki rolünü sorgulamış ve sonuçta, liderin ne gemi kaptanı ne de dümenci olmadığını vurgulamıştır. Lider hep göz ardı edilen yanı ile aslında o transatlantiğin tasarımcısıdır. Ona göre kötü lider insanların lider gördüğü, iyi lider insanların yücelttiği kişidir. Ancak büyük lider, insanlara, "biz kendimiz yarattık" dedirtebilen liderdir.¹⁹⁰ Anahtar "gelecek zamanda düşünme" yeteneğidir. Politik, ekonomik ve teknolojik değişim dalgalarının hayatımızı nasıl etkilediğini anlamamız "içselleştirmemiz" gerekmektedir. Kısaca geleceğin neye benzeyebileceğini hissetmeye ihtiyaç vardır.¹⁹¹

2.3. Değişim Süreci

Buraya kadar belirttiklerimiz değişimin başarısını lidere ve liderlik geliştirme programlarına bağlamış olsa da, aslında örgütlerin gereksinimi bir kerelik programlar değil, her katmanına nüfuz eden bütüncül bir sistem içinde oluşturulmuş olan süreçtir.¹⁹² O halde askeri yapısal dönüşümün sağlanması için bir süreç takip edilmeli ve samimiyetle uygulanmalıdır. Bu sürecin basamakları şu şekilde tespit edilebilir:

- Ekip oluşturmak,
- Amaçları ve stratejileri belirlemek,
- Değerler içerisinde ikna süresi geçirmek,
- Zamanı yönetmek,
- Düşünceleri gerçekleştirmektir.

¹⁹⁰ SENGE Peter M., Beşinci Disiplin, Çeviren: Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, Kasım 1993, S.364

¹⁹¹ JAMES Jennifer, Gelecek zamanda düşünmek, çeviren: Zülfü DİCLELİ, Boyner Holding yayınları, İstanbul, Mayıs 1997, S.21

¹⁹² GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, MCKEE Annie, Yeni Liderler, Çeviren: Filiz NAYIR ve Osman DENİZTEKİN, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, S.233-234

Değişim süreçlerini ilk inceleyenlerden Kurt Lewin ve Edgar Schein üç aşamalı bir değişim modeli ortaya koymuşlardır. Bu üç aşama sırasıyla çözme (unfreezing), değişim (change), yeniden dondurmadır (refreezing).¹⁹³

Birinci aşama olan çözme, değiştirilmek istenilen değişkenlerle ilgili olarak değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek veya en azından değişim sonunda ulaşabilecek sonuçların mevcut durumdan daha iyi olabileceğini göstermek anlamındadır. İkinci aşama değişimin başlatılmasıdır. Yeni davranışlar yaklaşımlar ve öncelikler beklenir. Üçüncü aşama yeni durumun devamını sağlayacak şekilde değişimin dondurulmasıdır.

2.3.1. Birinci Aşama; Benimsetme ve İkna

2.3.1.1. Amaç, Tasarı ve Stratejinin Benimsetilmesi

Büyük liderler örgüte esneklik ve intibak yeteneği aşılamalıdır. Bu maksatla sürekliliği olan bir kampanya yürütmelidirler. Sullivan'a göre yürütülen bu kampanyanın altı temel içeriği olmalıdır. Bunlar; açıkça ifade edilmiş bir amaç, tasarım, strateji, planın uygulanmasını sağlayacak bir mekanizma ve hareket tarzlarıdır.¹⁹⁴

Amacı tespit etmenin değeri, karar vermenin önemini artırır. Amaç tespiti yeni bir girişim için destek kazanmak ya da bu girişime karşı çıkılmasını önlemek için nesnel bir çerçeve sağlar. Amacın genel kabul görmesi, tasarımın ve tasarıma ilişkin kararın, bir bütün olarak kabulünü yarı yarıya sağlamış olacak, bunun peşinden de sahiplenilen tasarımın hayata geçirilmesi için stratejiler kendiliğinden takip edilecektir.

¹⁹³ ÇELEBİOĞLU Fuat, Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1990, S.134

¹⁹⁴ SULLIVAN Gordon R., HARPER Michael V., a.g.e, S.159

Bir karara ve tasarıma destek emredilerek değil, kazanılarak elde edilir. Bir girişimin yaşama geçmesi, tüm uygulayıcıların onu “benimsemesini” gerektirir. Çalışanlarda aranacak yeni yetkinliklerin, kariyer fırsatlarının, daha yüksek verimliliğin ya da işlerin sahada yapılmasının getireceği yararlar ne kadar çok yer verilirse, yeni girişim o kadar çok benimsetilebilir. Böylesine geniş kapsamlı bir duyuru daha sıcak bir ilgi ile karşılanır ve yeni girişimin uygulanması ve sonuç alınması daha kolay olur.¹⁹⁵

2.3.1.2. Değerler ve Gelecek

Yöneticiler ve onları izleyenlerden oluşan grupların dinamiği değişmeyecek görünmekle birlikte, bu dinamik içindeki rollerin artık değişmesi gerekmektedir. Yönetim, sorumluluk ve yükümlülük üçlüsü artık paylaşılacak zorundadır. Bundan böyle örgüt üyeleri hem pasif kalıp, hem de yönetimi paylaşmayı bekleyemezler. Başarı gibi başarısızlık da kolektif bir sonuç olduğundan artık başarısızlıkları için yöneticilerini suçlayamazlar. Risk almadan, başarısızlığın sorumluluğunu üstlenmeden, güvence ve güvenlik de bekleyemeyeceklerdir. Başarısızlık her durumda korkudan kaynaklanır ve korku da sorunların ya da gerçekten kaçılmasının sonucudur.¹⁹⁶

Aslında sorun kültürelidir. Kültür çok boyutlu ve yayılmacıdır. Davranışları kontrol eden görünmez bir eldir. Kuruluşun yapılanma ve çalışma biçimini belirler. Alışkanlıklar kültürü oluşturur; kültür de davranışları dikte eder. Kültür verimli ve verimsiz davranışların anahtarıdır. Bir kez yerleştikten sonra değişmesi çok süre alır, çünkü kuruluşlar işlerinin yapılmasında kökten değişime isteksizdir. Bilindiği gibi kültüre dönüşen alışkanlıklar kazanılırken farkına varılamayacak kadar önemsiz görünmesine rağmen, bir kez kazanıldığında kırılması oldukça zor zincirler olmaktadır.

¹⁹⁵ LIPPITT Mary, “Öncelikleri Dengelemek” Executive Excellence, Aralık 2003, 6/72, S.20-21

¹⁹⁶ FISHER James R., a.g.m., S.19-20

Yöneticiler genellikle sorunlara geçici girişimlerle müdahale etmeyi tercih ederler, çünkü bu daha kolaydır; oysa böylelikle sorunlar gerektiği gibi ele alınmadıklarından daha da büyürler. Yeni değişkenler katılıp özümseindikçe kültürler de sürekli olarak değişir, ancak bu değişiklikler ender olarak algılanır ya da yönetilir, çünkü yöneticiler kültür nüansları üzerine eğitim almamışlardır. Kültürün bu şekilde yanlış yönetilmesi bir sorun olur, çünkü örgüt yapısının, işlerin dolayısıyla da kültürün mimarları üst yönetimdir.¹⁹⁷ Bu kuruluşlar katı hiyerarşik askeri örgütlenmeler olursa, gerekli tedbirler alınmadığında örgüt üyeleri ile yöneticiler arasındaki uzaklık ve yönetime pozitif katkı sağlama isteği, kolektif güç ve sinerji giderek azalacaktır. O halde hiyerarşik yapıli askeri örgütlenmelerde, örgüt kültürünü pozitif yönde, sorumlulukların tam olarak paylaşımcılığına doğru değiştirme girişimleri üst yönetimlerce başlatılmalıdır.

Geçmişin çekim kuvvetlerinden kurtulabilmek için yöneticilerin ve yönetilenlerin gelecekteki başarının kaçınılmaz olduğuna ikna olması gerekir.¹⁹⁸ Geçmişî tekrarlayanın gelecekteki başarıyı güvence altına alamayacağını kavramadan hiçbir örgütsel yapı geçmişin bir bölümünü terk edemez. Bu günden geleceğe iyi hazırlanabilmek için, yöneticilerin; dönüşüm olmaz ise mevcut başarının sürekli olamayacağına inanmaları gerekir.

2.3.2. İkinci Aşama; Değişim

2.3.2.1. Ekip Oluşturulması ve Yetkilendirilmesi

Bütünsel sistemin ilk adımı nedir? Büyük liderler insanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran liderlerdir demiştik. Bu nasıl olacak?

¹⁹⁷ FISHER James R., a.g.m., S.19-20

¹⁹⁸ HAMEL Gary, PRAHALAD C.K., a.g.e., S.92

Sullivan'ın cevabı kısa ve açıktır. Etkin liderler, bağılıklar oluşturur ve ekip kurarlar. Liderliği örgüt çapında dağıtarak, duvarları tabanları tavanları yok ederler. Liderlik bir ekip sporudur. Ekip oluşturmak insanları öyle bir sorumluluk duygusu ile donatır ki, gelişim ve değişim ivmesi yalnızca tepeden değil, bütün örgütten kaynaklanır.¹⁹⁹

2.3.2.2. Öncelikler ve Zaman Yönetimi

Bazen önümüzde biriken işleri nasıl yapacağımız hususunda karamsarlığa düşeriz. Şayet öncelik belirleme işini daha önce yapamadıysak, hangi işin öncelikli olduğunu belirlemeye çalışarak zaman kaybederiz, hatta basit ve bildik konularla uğraşmayı tercih eder gerçekten önemli ve aciliyet gerektiren işleri erteleriz. Böyle bir duruma karşı önceden zaman tahsis planımızı, öncelik ve önem analizimizi yaparak hazırlıklı olabiliriz.²⁰⁰

Liderler sonuçlar düzeyinde zamanında karar almanın başarı açısından son derece önemli olduğu yeni bir ortam ile uzlaşmalıdırlar. Bunun arkasından yöneticilik otoritesinin gevşetilmesi ve konumdan doğan gücün getirdiği ayrıcalıklarda değişiklik yapılması gelecektir.

Geleneksel liderliğin gücü hala söz konusu olmakla birlikte daha çok simgesel liderlik olarak ortaya konmaktadır. Bu güç değişikliği kabul edilip, gereken yapılmadığında, ilerlemeye engel olacak bir canavar yaratılmış olur. Bu canavar yalnızca kolay kontrol edilemeyen bir yönetim değil, aynı zamanda rahatından ödün vermeye hala yanaşmayan profesyonellerin

¹⁹⁹ SULLIVAN Gordon R., HARPER Michael V., a.g.e., S.140

²⁰⁰ TÜRKEL Süleyman, LEBLEBİCİ Doğan Nadi, Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması, Ankara Genç İşadamları Derneği Yayınları, Ankara, Haziran 2001, S.44

apaçık kayıtsızlıklarıdır. Kendilerini, hatalarının sonuçlarına katlanmaktan koruyan liderlerin bu tutumu, canavarı daha da beslemektedir.²⁰¹

2.3.2.3. Değişimin Gerçekleştirilmesi

Ortamın getirdiği kısıtlamalar, tarih, düşünce şekilleri, iç direnç gerçek ve güçlü faktörlerdir. Bazı örgütler bu güçleri alt edip daha etkin bir işletme yöntemi bulurlarken, bazıları bunu başaramazlar. Bu işi başarmak için hiç kimsenin elinde sihirli formüller yoktur, ama yararlı bazı düşünce şekilleri, öğretici deneyimler ve kaçınılması gereken noktalar vardır. Bunlar yönetimle, teşhisle, yaratmayla, hedefle, vizyonla, ve en önemlisi kararlılıkla ilgilidir.²⁰²

Vizyonlarını oluşturma konusunda tek bir önceliğe odaklanan liderlerin aldıkları sonuçlar onları sıklıkla hayal kırıklığına uğrattır. Değişim girişimlerinin düşük başarı oranı, öncelikler çerçevesinin kullanılması ile yükseltilebilir.²⁰³ Başarısız bir girişimin enkazı karşısında yöneticiler sık sık şöyle düşünürler. “Sormak niçin kimsenin aklına gelmedi?” Genellikle sormak akla gelmez, çünkü yöneticiler çoğunlukla iş öncelikleri arasında denge kurmaya alışık değildirler. Yöneticilerin iş öncelikleri arasında denge kurmalarını ve öncelik belirlemelerini sağlayacak görevleri şu şekilde sıralanabilir:²⁰⁴

- Yeni fikirler, ürünler ve hizmetler geliştirmek.
- Altyapı oluşturmak ve riski azaltacak, yüksek performansın sürmesini sağlayacak sistemler yaratmak.

²⁰¹ FISHER James R., a.g.m., S.19-20

²⁰² PFEFFER Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: Sinem GÜL, Sabah yayınları, İstanbul, 1995, S.175-199

²⁰³ LIPPITT Mary, a.g.m., S.20-21

²⁰⁴ LIPPITT Mary, a.g.m., S.20-21

- Verimlilik, kalite ve kazanca yönelik süreç ve prosedürleri iyileştirmek.
- Başarmaya kararlı ve yetkin çalışanlara, destekleyici bir ortama ve bir kimliğe sahip olmak.
- Fırsat ya da potansiyel tehditler içeren gelişmeleri, varsayımları ve konuları aydınlığa çıkarmak.

2.3.3. Üçüncü Aşama; Sürekliliğin sağlanması

Değişimi başaran örgüt yapısı esas olarak bu yeni durumu işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum bir önceki duruma geri dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel esası haline gelecektir.²⁰⁵ İşlenen yeni esas zaman geçtikçe örgüt kültürü haline gelecek ve daha çok benimsenecektir.

Buradaki tehlike örgüt kültürünün bir sonraki değişimi zorlaştıracak şekilde benimsenmesidir. Temel yaklaşım ve örgüt kültürü değişime açık olmak ve değişime süreklilik kazandırmak yönünde olmalıdır.

²⁰⁵ KOÇEL Tamer, a.g.e., S.483

3. KARAR VERME SORUNU

3.1. Karar Verme İşlevine Genel Bir Bakış

Günlük hayatımızda her an birçok kararlar alıyoruz. Ancak bu kararlar, karar vericileri ve ilgili olduğu konular bakımından bireysel kararlardır. Bireysel kararlarla, örgütsel kararları birbirinden ayırt etmek çok zor değildir. Birey hafıza, tecrübe ve değerlerini kullanarak, düşünce hızına bağlı olarak karar verir. Oysa örgütsel karar verme, bir dizi faaliyet sonrasında ortaya çıkar ve farklı insan ve grupların girdilerini değerlendirmek üzere bir süreç ve bu süreç sonunda bir karar verme davranışı gerektirir. Bu nedenle karar verme süreci dendiğinde bir sorunun ortaya çıkışından, kararı onaylayacak makama sunulmasına kadar geçen süre anlaşılmaktadır. Bu süreç; konunun tanımı, bilgi toplanması, yöntemin belirlenmesi, çözüm maliyetinin hesaplanması, muhtemel sonuçlarının değerlendirilmesi gibi faaliyetleri²⁰⁶ kapsayabilmektedir.

Yönetim dünyası, değişim içindedir ve bu değişim ortamında kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada sayısız sorunlarla karşı karşıyadırlar. İşte bu sorunların varlığı onları sorunlara çözüm bulmaya, bir başka deyişle karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası, öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır²⁰⁷.

²⁰⁶ BAĞIRKAN Şemsettin, Karar Verme, İstanbul, 1985, S. 4-5

²⁰⁷ DEMİR M.Hulusi, BİRCAN B., TÜTEK Hülya, Yönetimsel Karar Verme, İzmir, 1985, S. 1

Örgütsel karar verme, problemlili bir duruma kolektif bir karşılıklı bulunmak için var olan sosyal bir stratejidir ve kararlar kişilerin işbirlikçi gayetlerinin ürünüdür²⁰⁸. Karar verme sorunu olan problemler genellikle ekonomik, hukuki, sosyolojik ve psikolojik karakter taşırlar. Bu çeşit problemlerin çözülmesi için gerekli olan değişkenleri ve bunların özelliklerini kesin olarak tanımlamak çok zordur.

Değişkenleri tanımlayabilmek için, karar alınacak konunun; yönetim seviyesi, içeriği, süresi ve niteliğinin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, kararlarla ilgili mevcut bilgi derecesi, karar vericilerin sayısı, kararların ilgili olduğu konular, yapıları ve bağlantıları çeşitli yönleriyle, alınacak kararlardaki değişkenlerin çeşitliliğini artırabilmektedir.

3.1.1. Askeri Hiyerarşik Yapı ve Karar Verme Davranışı

II nci Dünya Savaşında İngiltere'nin "Radar" cihazını uçaklara yerleştirerek, denizin altındaki Alman savaş makinelerini onlara hiç görünmeden, yine bu uçaklardan nokta atışları yaparak imha ettiğini ve savaşı kendi lehlerine çevirdiğini anlatmıştık. Başlangıçta İngiltere'nin hiyerarşik askeri karargah yapısı, icat edilen ilk radarın kullanma metotlarının ne olması gerektiği konusunda karar verememiş, bunun üzerine, standart karar mekanizması dışında uzmanlardan kurulu küçük bir hareket araştırma grubu tesis edilerek söz konusu radarın kullanma kriterleri üzerinde çalışmaya başlanmıştı. Bulgular, verilen kararlarda etkin olmuş ve dünyaca ünlü İngiliz denizaltı taarruz harbi cereyan etmiştir. Devam eden araştırma grubu çalışmaları, Atlantik'teki Alman denizaltılarına havadan bombardımanla taarruz edildiğinde tesirde iki kat artış olduğunu göstermiştir.²⁰⁹

²⁰⁸ YOZGAT Uğur, Yönetimlerde Karar Verme Teknikleri, İstanbul, 1994, S.20-38, (Naklen: Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1983, S.1)

²⁰⁹ FAURE Robert, BOSS Jean Paul, GARFF Andre Lé, Harekat Araştırması, Çeviren: Selami SEYHUN Ankara, 1963, S.4

Hiyerarşik yapıda olan örgütler ile daha yatay ve çapraz ilişkilere sahip olan örgütlerden hangilerinin karar sürecinde daha verimli oldukları öteden beri tartışılmaktadır. Blau ve Scott, grupların hiyerarşik bir yapıya sahip olmalarının, önlerine çıkan sorunları etkili bir biçimde çözmelerini engelleyebileceğini; “en iyi” hareket tarzının tespit edileceği sorunlarda, hiyerarşik olarak farklılaşmamış örgütlerin, hiyerarşik yapıdaki örgütlerden daha verimli sonuç çıkarabildiklerini öne sürmüşlerdir²¹⁰.

Hiyerarşik bir yapıya sahip olan ve olmayan grupların sorun çözücü davranışlarını karşılaştıran bir deneyde şu varsayımlar sınanmış ve deney sonun da doğruluğu görülmüştür.²¹¹ Varsayımlar şunlardır:

- Hiyerarşik yapıli gruplar öteki gruplardan daha az iş çıkarır,
- Zamanca kıyaslandığında, hiyerarşik yapılarda verim daha düşük olmaktadır.
- Hiyerarşik yapıli gruplar tehlikeyi daha az göze alabilmektedirler.

Melek V.Tüz; günümüzde örgütlerin katılıktan çok esnekliğı, durağan olmaktan çok dinamik olmayı ve hiyerarşiden çok kişiler arası ilişkiler ağı (network) kurmayı düşünmeye ihtiyaçları olduğunu ve 21nci YY örgütlenmelerinin daha az mekanik olacağını, güç ve başarının anahtarının burada olduğunu vurgulamaktadır²¹².

²¹⁰ ONARAN Oğuz, Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1975, S.176 (Naklen: BLAU Peter M., SCOTT W. Richard, Formal Organizations, San Fransisco, 1962, S.125-126)

²¹¹ ONARAN Oğuz; a.g.e., 177, (Naklen: BRİDGES Edwin M., DOYLE Wayne J., MAHAN David J., “Effects of Hierarchical Differentiation on Group Productivity, Efficiency and Risk Taking” Administrative Science Quarterly, C.13, No.2, September 1968, p.305-309)

²¹² TÜZ Melek V., a.g.e., S.3

Yukarıda sıralanan bu deneyim, deneysel bulgu, iddia ve savlar ortada iken, hiyerarşik örgütsel yapıya neden ihtiyaç duyulmaktadır? Blau ve Scott, bu konuya da bir açıklık getirmekte ve eşgüdüm gerektiren işlerde hiyerarşik yapıya sahip grupların, hiyerarşik yapıya sahip olmayanlardan daha başarılı olduklarını savunmuşlardır.

Eşgüdüm; özellikle sevk ve idaresinin planlama safhasında yüksek derecede koordinasyon, icra safhasında ise çok fonksiyonel karmaşık sorunların çözümlenmesinde senkronizasyon gerektiren örgütlenmelerde önem kazanmakta ve bu tür örgütlenmeler için hiyerarşik yapının korunması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Eşgüdümün en çok önem kazandığı, en bariz hiyerarşik yapı, askeri örgütlenmelerdir.

Örgütsel karar verme işlevi bakımından daha verimsiz olduğu iddia edilmesine rağmen, eşgüdüm gereksinimleri nedeniyle hiyerarşik örgütlenmelere ihtiyaç duyulduğuna göre, bu tür örgütlenmelerde karar verme sürecinin etkinlik ve verimliliği nasıl artırılabilir?

Örgütteki karar verme davranışını etkileyen etmenleri başlıca üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar örgütün çevresi, bireyler ve gruplar, örgüt yapısıdır.²¹³

3.1.2. Kolektif Oluşum ve Bireylerin Kolektif Karar Üzerine Etkisi

Bir etik seminerinde bireylere, doğru karar vermek için ne gibi temel kuralları izledikleri sorulduğunda aşağıdaki yanıtlar alınmıştır²¹⁴.

²¹³ ONARAN Oğuz; a.g.e., S.110

²¹⁴ AYDIN İnayet Pehlivan, Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2001, S.7; (Naklen: HITT William D., Ethics & Leadership: Putting Theory Into Practice, 1990, p.98)

- Kararlarımın temelini “beklediğim değerler” oluşturur.
- Karar verirken dikkat ettiğim en önemli unsur, konunun yasaklara uygun olup olmamasıdır.
- Örgütümün değer ve stratejileri, kararımın temelini oluşturur.
- Kararlarımı vicdanımın bana emrettiği şekilde ve kişisel inançlarım doğrultusunda veririm.

Farklı bakış açıları farklı etik sistemlerini temsil etmektedir. Bu bakış açıları, Kohlberg'in ahlaki gelişim evreleri kuramı²¹⁵ kapsamında değerlendirilirse;

- Kararlarını yasaklara uygun olup olmamasına göre veren bireylerin gelenek öncesi etik anlayış düzeyinde,
- Kararlarını mevcut örgütsel değerleri düşünerek ve bu değerlere uyumu gözeterek veren bireylerin geleneksel etik anlayış düzeyinde,
- Kararlarını beklediği evrensel örgütsel değerleri ve doğruları bulma adına veren bireylerin ise en gelişmiş olan gelenek ötesi etik anlayış düzeyinde oldukları görülmektedir.

²¹⁵ SEIFERTK.L. & HOFFNUNG R.J., Child & Adolescent Development, MA:House, Mufflin, Boston, 1991, p.446

Örgütsel kararların oluşturulmasında bireysel kararların önemli etkileri olsa da bundan daha önemli olan kolektif kararlardır. Onaran, karar verme sürecinin gerçekten de, çeşitli etkileşme ve dengeleşmelerle birlikte yürüyebildiğine işaret ederek, bu "karışıklığı" mümkün olduğu kadar düzenlemenin, örgüt yöneticilerinin görevlerinden biri olduğunu²¹⁶ belirtmektedir.

Bu çalışmanın temelini teşkil eden "kolektif karar" kavramı bireysel kararların kolektif kararlara nasıl yansıtıldığı ile ilgilidir. Kolektif karar almada yer alan bireylerin, kolektif karara ulaşmak için nasıl hareket ettiklerini ve bu yapıyı inceleyen iki temel teori vardır. Bunlar Grup Davranışının Ortak Çıkar Teorisi ve Grup Davranışının Ekonomik Teorisidir²¹⁷.

Ortak Çıkar Teorisi, kolektif yapıyı oluşturan üyelerden oluşan grubu organik bir bütün olarak görür. Grup, bireylerden bağımsız ayrı bir fert gibidir. Gruptaki üyeleri bir araya getirmenin nedeni grup üyelerinin ortak çıkarlarının korunmasıdır. Bunun iki dayanağı vardır²¹⁸. Birincisi gruptaki fertleri birbirine yaklaştıran bir ara bağlayıcının bulunmasıdır ki, bunun bulunmaması halinde kolektifliğin bir anlamı kalmayabilecektir. Grubun birlikte olmak suretiyle oluşturduğu güç, fertlerin ayrı ayrı güçlerinin toplamı ile oluşacak güçten daha fazladır. İkinci dayanak, grubu oluşturan bireylerin, tüm bireylerce paylaşılan takım çıkarlarını gözetmeleridir.

Ekonomik Teoriye göre ise grup, bağımsız hareket eden bireyler topluluğudur. Bu özelliğe sahip gruplarda ortak çıkar duygusu sadece sayısal olarak küçük gruplarda görülebilir. Aynı özelliğe sahip büyük gruplarda ortak çıkarlar grup davranışını belirlemede etkili değildir.

²¹⁶ ONARAN Oğuz; a.g.e., S.90

²¹⁷ McKENZIE Richard G., TULLOCK Gordon; Modern Political Economy, Mc.Graw Hill Co.'s Forth Edition, Singapore, 1986, p.93

²¹⁸ McKENZIE Richard G., TULLOCK Gordon; a.g.e., p.95

Aslında Ekonomik Teori “ortak çıkar” anlayışının büyük gruplarda hareket noktası olarak alınmasına tepki olarak doğmuştur. Ekonomik Teoride ortak çıkar, sadece küçük gruplarda önemli ve etkilidir. Büyük gruplarda etkin değildir. Çünkü grupları organik bir bütün olarak değil, sadece bireylerin oluşturduğu bir bileşim olarak düşünmek gerekmektedir²¹⁹.

Askeri örgütlenmelerde de en yaygın biçimi ile görüleceği üzere “grup, organik ve bireyler üstü bir kavram olarak ele alındığında, kolektif karar alma sürecini de açıklamak oldukça basitleşmektedir²²⁰.”

Az sayıda bireyden oluşan gruplarda, çok sayıda bireylerden oluşan gruba göre daha etkin kararlar alındığı konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Birey sayısı az olan küçük gruplar çok daha kolay karar alabildikleri gibi, yapısı ve kolay kontrol edilebilmesi itibarıyla bireyler için kolektif çıkara göre davranmaya daha uygun bir zemin oluşturmaktadırlar²²¹.

Büyük gruplarda ise yukarıda anlatılanlar geçerliliğini kaybeder ve bireyi amaca uygun olarak yönlendirmek daha güçtür. Grubun kolektif amacı gerçekleştirecek şekilde davranma isteği azalır. Birey kolektif karara kendi katkısının olmadığını ve olmayacağını düşünür. Bununla birlikte büyük gruplarda belirsizlik arttığından, birey tam enformasyona da sahip olmaz ve gruptan sağlayacağını umduğu avantaj beklentisi kaybolabilir²²².

²¹⁹ SAVAŞ Vural, Politik İktisat, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2 nci Baskı, İstanbul, 1994, S.125

²²⁰ BUCHANAN James M., TULLOCK Gordon; The Calculus of Consent, The University of Michigan Press, 1967, p.11

²²¹ SAVAŞ Vural, a.g.e., S.126

²²² MUELLER Dennis C.; “Allocation, Redistribution & Collective Choice”, Public Finance, England, 1977, p.236

Askeri örgütlenmeler, birlikteliğin amacı, hiyerarşik gruplaşmaların gereği ve doğal bir sonucu olarak, kolektif yapıyı oluşturan üyelerin organik bir bütün olarak görüldüğü Ortak Çıkar Teorisine dayanmaktadır. Askeri örgütler, seviyeleri ile orantılı ve üst kademelere çıkıldıkça birey sayısı artan gruplar olarak görülmelerine rağmen; hiyerarşik organik yapıları, özel kanunlara dayalı kısıtlamaları, insan kaynaklarındaki yeterliliği ve milli değerlere dayalı bireyler üstü algılanışı nedeniyle olumsuzlukları yansıtmamakla birlikte, kolektif karar alma sürecinde kısmi olumsuz düşüncelere ve performans kaybına neden olabilmektedir.

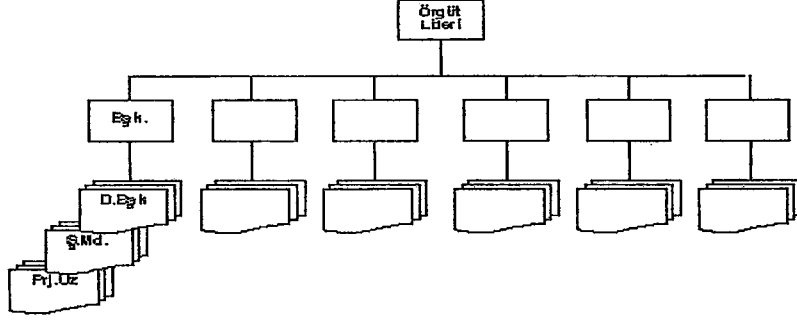
3.2. Hiyerarşik Örgütlenmede Karar Alma Süreci Uygulaması Araştırması

Etkili bir karar alma süreci liderlerin takipçilerini artırır, sonuç alınmasını ve riskleri en aza indirgeyebilmesini sağlar. Liderliğin özünde, bir yön belirlemek ve diğer insanların, enerjilerini istenen hedefleri gerçekleştirme yolunda seferber etmelerini sağlamak bulunur. Liderin kararları diğerleri tarafından uygulanabilir, akıllıca ve arzu edilir bulunuyor ise gösterilecek çaba ve performans gereken düzeyin üzerinde olacaktır; inisiyatif kullanma ve işbirliği yaygınlaşacaktır.²²³

Hiyerarşik bir örgütlenmede karar verme sürecine etki edebilecek hususları irdelemeden önce, yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmesinin ve sonuçların daha sonra yapılacak kıymetlendirmelerde model olarak kullanılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İncelenen örgütün şematik yapısı Şekil 22'dedir.

²²³ LIPPITT Mary, a.g.m., S.20-21

Şekil 22 : Karar Alma Mekanizması İncelenen Örgüt Yapısı



3.2.1. Araştırmanın Amacı

En yalın haliyle hiyerarşik kuruluş yapısı verilen örgüt bünyesinde yapılan araştırmanın amacı, bu örgütte koordinasyon sorunundan hareketle, en etkin ve verimli kararın alınabilmesi için olumsuz etkilerin nasıl giderilebileceğine dair bir öneri getirebilmektir.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, incelenen örgütün tümünü ilgilendiren bir kararın alınması sürecinde, bu karara katılan ve katılmayan bütün örgüt üyelerini kapsamaktadır. Tam bir hiyerarşik yapıda bulunan; idari ve destek üniteleri dışında toplam üye sayısının 356 olduğu bir örgütlenmenin (Tablo 8), benzeri örgütlenmeler için de yeterli bir örnek oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 8 : Araştırma Yapılan Hiyerarşik Örgütün Üye Sayısı

	Örgütün Hiyerarşik Yapısında Yer Alan Üyeleri					
	Uzmanlar	Ş. Md.leri	D.Bşk.ları	Bşk.lar	Tepe Yön.	Toplam
Toplam üye	256	69	24	6	1	356

3.2.3. Araştırmanın Sınırlamaları

Kararlarla ilgili olan mevcut bilgi derecesinin, karar vericilerin sayısının, kararların ilgili olduğu konuların, yapılarının ve bağlantılarının çeşitli yönleriyle, değişkenlerin çeşitliliğini artırabileceğini belirtmiştik. U.Yozgat kitabında karar ortamını, belirlilik, risk ve belirsizlik ortamı olarak tanımlamış, mevcut bilgi derecesi bakımından da kararları bu ayrıma göre de tasnif etmiştir²²⁴. Yapılan araştırmada bu bağlamda birisi belirlilik ortamında diğeri belirsizlik ve risk ortamında iki karar incelenmiştir.

3.2.4. Belirlilik Ortamında Karar Verme Süreci

Birinci inceleme, “örgütün tüm birimlerinin, yurt dışında çeşitli görevler alacak 100 kadar personele, kendi ilgi alanlarında verecekleri eğitimin plan ve programının yapılması”na ilişkin bir proje ile ilgili tespit, gözlem ve görüşmelere dayanmaktadır. Burada ulaşılmak istenilen karar; toplam eğitim süresinin kaç gün olacağı ve hangi eğitim konularına yer verileceği ile ilgilidir.

Bu karar bilgi derecesi bakımından belirlilik altında alınan, ortaya konulan her seçeneğin sonuçları hakkında tam bir bilgi bulunan kararlara²²⁵ örnektir. Araştırmanın kapsadığı süre söz konusu projenin ilk taslak çalışmasının proje takip uzmanı tarafından ele alınmasından, örgüt liderinin onayına sunulmasına kadar geçen yaklaşık 30 günlük bir süreyi kapsamaktadır.

²²⁴ YOZGAT Uğur; a.g.e., S. 20-38

²²⁵ YOZGAT Uğur; a.g.e., S. 20

3.2.5. Risk ve Belirsizlik Ortamında Karar Verme Süreci

İkinci inceleme, “uluslararası bir üst kurul kararı gereği, örgütün bazı unsurlarıyla yer aldığı ve bağlantılı bulunduğu çok uluslu örgütün hangi ülkede teşkilatlanacağı hakkında teklifin hazırlanması ve uluslararası toplantıda sunulması”na ilişkin bir proje ile ilgili tespit, gözlem ve görüşmelere dayanmaktadır. Burada ulaşılmak istenilen karar; yeni kurulacak çok uluslu yapının teşkil edileceği ülkeyi belirlemektir.

Bu karar, bilgi derecesi bakımından risk altında ve belirsizlik ortamında alınan, ortaya konulan her seçenek hakkında sınırlı veya en az bilgi, sınırlı veya en az deneyim, birden çok sonuç bulunan²²⁶ kararlara örnektir. Araştırmanın kapsadığı süre söz konusu görevin proje takip uzmanına verilmesinden, örgüt liderinin onayına sunulmasına kadar geçen yaklaşık 7 günlük kısa bir süreyi kapsamaktadır.

3.2.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları Tablo 9 ve Tablo 10'de, grafik olarak Şekil 23 ve Şekil 24'de gösterilmiştir. Burada Proje takip Uzmanları ve Şube Müdürleri alt seviye, Daire Başkanları orta seviye, Başkanlar ve Örgüt Amiri üst seviye karar makamları olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 9 : Örgütün Fonksiyon Sahalarına Göre Proje İle İlgili Birey Sayısı

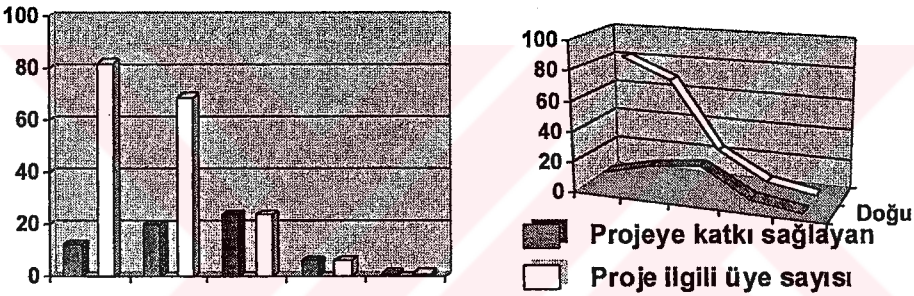
ORTAM	Örgütün Hiyerarşik Yapısında Yer Alan Üyelerin Unvanları					
	Uzmanlar	Ş. Md.leri	D.Bşk.ları	Bşk.lar	Tepe Yön.	Toplam
Belirli	82	69	24	6	1	181
Belirsiz	18	11	7	4	1	41

²²⁶ YOZGAT Uğur; a.g.e., S. 22, 38

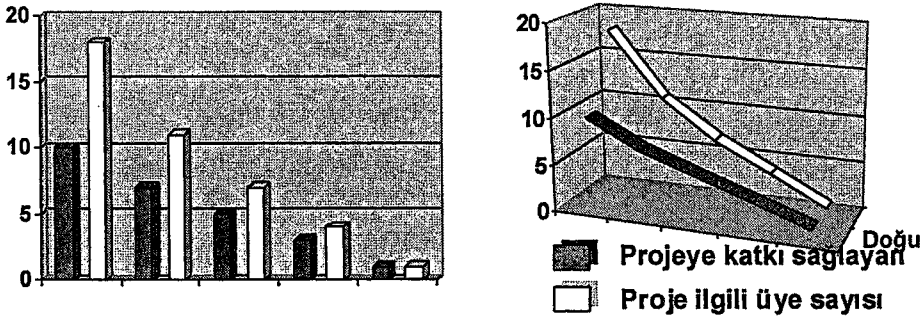
Tablo 10 : Koordinasyonda Bulunulan Örgüt Üyeleri

ORTAM	Örgütün Hiyerarşik Yapısında Yer Alan Üyelerin Unvanları					
	Uzmanlar	Ş. Md.leri	D.Bşk.ları	Bşk.lar	Tepe Yön	Toplam
Belirli	12	20	24	6	1	63
Belirsiz	10	7	5	3	1	26

Şekil 23 : Belirlilik Ortamında Proje İle İlgili Olan ve Karara Katkı Sağlayan Örgüt Üyelerinin Grafik Gösterim İle Mukayesesi



Şekil 24 : Belirsizlik Ortamında Proje İle İlgili Olan ve Karara Katkı Sağlayan Örgüt Üyelerinin Grafik Gösterim İle Mukayesesi



Belirlilik ortamında; örgütte 181 kişiyi ilgilendiren bir karar alma sürecinde 63 kişi koordinasyonda bulunmuş ve böylece sürece katılmıştır. Genel katılım oranı yüzde 35 olmasına rağmen; alt seviyede bu oran yüzde 21, orta ve üst seviyede yüzde 100'dür. Belirsizlik ortamında ise; örgütte 41 kişiyi ilgilendiren bir karar alma sürecinde 21 kişi koordinasyonda bulunmuş ve böylece sürece katılmıştır. Genel katılım oranı yüzde 63, alt seviyede bu oran yüzde 59, orta seviyede yüzde 71 ve üst seviyede yüzde 80'dir.

Buna göre;

- Belirlilik ortamında karar alma sürecine katılım baskısı alt gruplarda daha az hissedilirken, belirsizlik durumunda daha çok hissedilmektedir.
- Belirsizlik ortamında zaman baskısının da etkisiyle bazı ilgililerle koordinasyonda bulunulamasa dahi, karara katılım oranı ve sorumluluk paylaşımı daha yüksektir.
- Hiyerarşik yapı, belirsizlik ortamında süratle karar vermeye daha yatkındır. Ancak, ancak kararın doğruluğu tartışılabilir. Kararın doğruluğu için özel ihtisas gruplarının ve bilimsel karar destek birimlerinin yardımlarına başvurulabilir.
- Belirlilik ortamında karar vermek için örgütlenmenin hiyerarşik yapılanmasına ihtiyaç duyulmayabilir.

3.3. Karar Verme Sürecine Olumsuz Etki Eden Hususlar

Örgütteki karar verme davranışını etkileyen etmenleri başlıca üç grupta toplamış ve bunlardan birinin de örgüt yapısı olduğunu belirtmiştik. Onaran kitabında, örgüt yapısını, bildirişme (koordinasyon) ve yapısal etmenler başlıkları altında incelemiştir²²⁷.

3.3.1. Hiyerarşinin Koordinasyonu Engellemesi

Bilgiyi iletme konusunda bütün insanların beyinde bir dereceye kadar bulunan zihni bloklara ilişkin sorunlar, A.B.D. Kara Kuvvetlerinde görevli K.B.Smith tarafından; şahısların anlama yeteneği, değişiklikle karşılaştıkları ilk anda gösterilen tepki, peşin hüküm, olumsuz bilgiyi vermekteki isteksizlik, olumlu bilgiyi çabuk verebilme gayreti olarak tasnif etmektedir²²⁸.

Örgütlerde üyelerin düşünce çerçevelerinin ve algılamalarının ayrı oluşu, örgütün genişliği ve karmaşıklığı gibi etmenler serbest bir koordinasyonu engelleyebildiği²²⁹ gibi statü ayrımları da koordinasyonu etkileyebilmektedir. Farklı statüde olan kimseler, genellikle, toplumsal - eğitsel kökenleri bakımından birbirlerinden ayrılırlar; bunun sonucunda, yetiştiriliş tarzları ve çevreleri, öğrenimleri, üyesi bulundukları örgüt dışı gruplar bakımından da birbirlerine benzemezler.

²²⁷ ONARAN Oğuz, a.g.e., S.XIII-XIV,

²²⁸ SMITH Kevin B., "Savaşta Bilgi Akışı", Military Review, Nisan 1989

²²⁹ ONARAN Oğuz, a.g.e., S.218

Örgütlerde, üstler ve astlar, birbirlerini yanlış algılayabilmekte veya yanlış tanıyabilmektedirler. Mann'ın yayınlanmamış araştırmasındaki bir soruya, üstler, astları ilgilendiren her değişikliği her zaman onlara bildirdikleri cevabını verirken, astlar, üstlerin değişiklikleri her zaman onlara söylemedikleri cevabını vermişlerdir²³⁰.

Başka bir araştırmada, araştırmanın yapıldığı örgütte, astlarla üstler arasında, astların görevleri konusunda görüş ayrılıkları olduğu görülmüştür. Sözelimi, astların görevlerini, sorumlulukları açısından, üstler başka türlü, astlar başka türlü sıralamaktadırlar²³¹.

Model örgütte yapılan inceleme sonucu elde edilen bulgular önceki araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır. Örgütte statü ayrımı olduğunda, düşük statülü üyeler daha çok yüksek statülü üyelerle koordinasyonda bulunmak istemektedirler.

Tüm örgütü ilgilendiren ve belirlilik ortamında bulunan bir konuda 82 proje takip uzmanının karara katkı sağlayacak koordinasyonda bulunması gerekirken, proje sahibi ile birlikte toplam 12'si koordinasyonda bulunmuştur. Kalan proje takip uzmanlarından bir kısmı konunun Şube Md. seviyesinde (bir üst seviyede) görüşülmesini telkin ederken, diğer bir kısmını da proje koordinatörü zaman kaybına yol açtığı düşüncesi ile elemine etmiştir. Yatay koordinasyona alt seviyede önem verilmezken, orta ve üst seviyede daha çok aranmıştır. Bunun bir nedeni de aynı statüde olanların üst statüde olanlara göre teknik bilgisinin çok olmasına rağmen o ana kadar tespit edilen hareket tarzlarının değiştirilmesini sağlayabilecek yetkiye sahip görülmemelerinden kaynaklanmaktadır.

²³⁰ ONARAN Oğuz; a.g.e., 219, (Naklen: LİKERT Rensis, New Patterns of Management, New York, 1961, p.52)

²³¹ ONARAN Oğuz; a.g.e., 219, (Naklen: SCOTT William C., Organization Theory , p.303)

Belirlilik ortamında koordine etme oranı yüzde 35 seviyesinde kalırken, belirsizlik ortamında bulunan bir konuda ise koordine etme oranı yüzde 63'e çıkabilmektedir. Belirsizlik ortamında alınmak istenen kararlar ilgili sorumluluğun daha fazla kişiyle paylaşılacak istenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

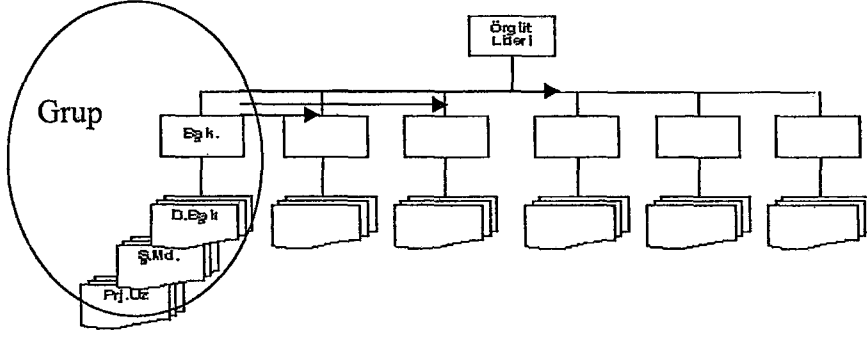
Ayrıca, örgütlerde genellikle proje takip uzmanları, gerekli bütün bilgileri üstlere vermemekte, bunu ya gereksiz detay olarak gördüğünden ya da vereceği bilginin kendisi için hoş olmayan sonuçlar doğurabileceğini düşündüğünden yapmamaktadır.

Sorumluluk üst kademe görevlilerine geçtikçe, astlara göre, daha çok yatay etkileşme başlatılmaktadır. Ancak üst kademedeki bir görevli de, alt kademelere geçirmesi gereken bütün bilgiyi geçirmeyebilir. Bunu da, alt kademelerin bu bilgiye ihtiyaçları olduğunu fark etmediği için veya daha önemli gördüğü işlerini bu tür bir koordinasyona tercih ettiği ya da bu bilgiye sahip olmayı otoritesini sürdürme aracı olarak gördüğü için yapabilir.

Hiyerarşik örgütlerde bilginin iletilişindeki sakınma, yukarıdan aşağı ve bundan daha çok olmak üzere aşağıdan yukarıya doğru olan koordinasyonda görülür. Koordinasyondaki noksanlıklar örgütsel kararın tamamıyetini etkilemese de mükemmeliyetini etkileyebilecektir.

Hiyerarşik yapı içerisindeki gruplaşmış birimler, örneğin model örgütteki bir Başkanlık karar sürecini sadece kendi fonksiyonel görev sahası ve grubu içerisinde yürütür ise Daire Başkanı seviyesinde yapılacak bir girdi, bütün örgütün karar sürecini geniş çapta etkilemeyecektir. O halde karar verme sürecinde sorunların önce yatay değil, grup bazında dikey çözümlenmesi, grup kararlarına ulaşıldıktan sonra sadece birimlerin Başkanları arasında koordinasyonda bulunulması yeterli olacaktır.

Şekil 25 : Karar Alma Mekanizmasında Koordinasyon



Bir birimdeki yönetici ile o birimdeki astların bir grup oluşturarak çalışmaları kararların sadece üstler tarafından değil, grup kararı olacak şekilde verilmesini ve karara bütün üyelerin katılmasını sağlamaktadır. Model örgüt yapısında görüldüğü gibi her grubun üyesi bir üst grubun da üyesi olabilmekte ve böylece gruplar arası bağlar silsile yolu ile kurulabilmektedir.

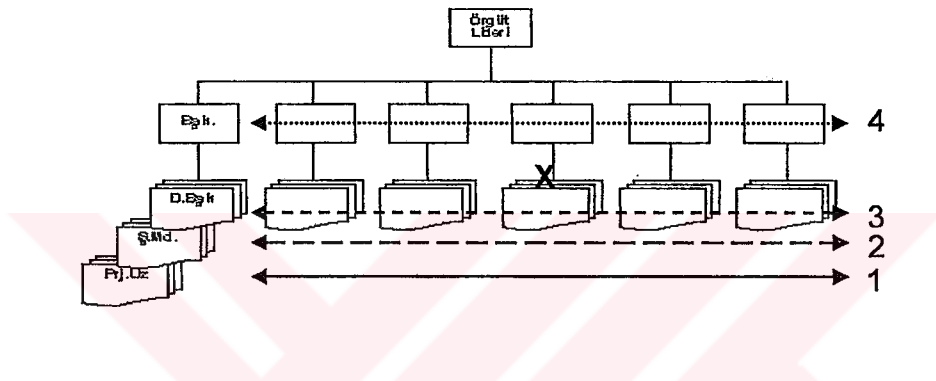
3.3.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Etkiler

Örgüt üyelerinin işleri gün geçtikçe daha karmaşık bir hal almakta ve bir birim içerisinde alınan kararlar karmaşıktıkça daha çok örgüt üyesi ve grubunu ilgilendirmektedir. Model örgütte, proje ile ilgili koordine önce bütün proje takip uzmanları arasında, daha sonra Şube Müdürleri seviyesinde yapılmakta ve bu şekilde örgütün tepesine kadar çıkmaktadır.

Karargah çalışması devam ederken örneğin, çalışmanın 15 nci gününde üçüncü seviyedeki koordinasyon sırasında X Daire Başkanı konuyla ilgili olarak o ana kadar hiç kimsenin aklına gelmeyen, ya da kendi birimi açısından elzem olduğunu düşündüğü bir hususu gündeme getirirse ne yapılacaktır?

Tabii ilk akla gelen bu değişiklik teklifi veya görüşle ilgili geriye doğru bilgilendirme yapmak ve bu yeni durumla ilgili olası görüşleri almak olacaktır. Bu durumda örgütün karar alma süreci daha da uzamış olacak, yeni alternatiflerin faydalı ve mahzurlu tarafları yeniden tartışılmaya başlayacaktır.

Şekil 26 : Model Örgütte Uygulanan Koordinasyon Usulü



Ayrıca, hiyerarşik örgüt yapısı içerisinde alt düzey üyenin sorumlu olduğu bir konuyla ilgili kararlar bir veya birkaç üstü tarafından da alınabilmekte, bu durumda örgüt yapısı içerisinde olduğu halde kendilerine danışılmayan üyeler kararı bütünüyle kabul edip desteklemeyebilmekte ya da uygulamada gönüllü olmayabilmektedirler.

Teknolojinin ilerlemesi ve uzmanlık alanlarının çok hızlı bir şekilde artmasıyla, örgütlerde karar verme gittikçe daha çok uzmanlık gerektirmiş ve bu yüzden özellikle teknik bakımdan ilerlemiş toplumlarda geleneksel örgüt yapıları bürokratlar ile uzmanların çatışması sonucunu doğurmuştur²³².

²³² ONARAN Oğuz, a.g.e., S.288

Teknolojinin ne tip uzmanların gerektiği ve bu uzmanların örgüt içinde nasıl teşkilatlanacaklarına dair düşünceler, geleneksel hiyerarşi çizisi dışında kalmıştır. Uzmanlık teşkilleri, sağlayacakları teknik hizmet daha çok analitik çözümler olacak, özellikle belirsiz ortamlarda sezgisel kararlar alacak örgüte alternatiflerin analitik fayda ve mahzurlarını sağlayacaktır. Hiyerarşik yapı ile uyuşmayan yanı ise her düzeyde yatay ve hatta çapraz ilişkiler gerektirmesidir.

İzgören kitabında yatay hiyerarşilerde, katmanların azaltacağını, proje ya da süreç takımları oluşturulabileceğini, sistemin yayılabileceğini, fikirlerin daha çok aşağıdan yukarıya gideceğini, tüm birimlerde öneri üretilebilecek bir sistemin oluşturulabileceğini, makamlar ve rütbelerin değil projeler ve takım çalışmasının devreye girebileceğini belirtmektedir²³³.

3.3.3. Zaman Boyutu ve Olumsuz Etkileri:

Karar vermeyi, bir dizi faaliyeti kapsayan bir süreç olarak tanımlayınca, bu sürecin bir zaman boyutu içerisinde yer alacağı ve bunun kararlar bakımından bazı sonuçlar doğuracağı kendiliğinden anlaşılmaktadır. Karar verme süreci kıaldıkça gözden geçirilecek alternatiflerin sayısı azalacak, çözüm yollarının ne gibi sonuçlar doğuracağını hesaplanması için geniş zaman ayıramayacaktır. Bu genel varsayımdan iki varsayım daha çıkmaktadır²³⁴. Kararın çabuk verilmesi için baskı ne kadar fazlaysa;

- Çözüm yolları o oranda birbirinden az farklarla ayrılabilen alternatifler olacak,
- Bilgiyi araştırma ve bulma o oranda az olacaktır.

²³³ İZGÖREN Ahmet Şerif, Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Ankara, 2001, S. 135,136

²³⁴ ONARAN Oğuz, a.g.e., S.86

Thompshon ve Tuden'in kendi modellerinden çıkardıkları iki varsayım ise;

- Karar vermede süre uzadıkça yeni çözüm yolları ile, çözüm yollarının doğurabileceği yeni sonuçlar akla gelebilir,
- Karar vermeye ayrılan süre az ise örgüt üyeleri en kolay ve en çabuk sonuca varan stratejilerini seçme eğilimini gösterirler²³⁵.

3.3.4. Analitik ve Sezgisel Boyut Sorunu

İlk bakışta analitik yaklaşım sistematik iken, sezgisel yaklaşım rast gelelik göstermektedir. Ancak bazı çalışmalar analitik yaklaşımın doğru sonuç verebilmesi için doğru uygulanması ve sonuçlarının çok dikkatli değerlendirilmesi gerektiğini, ortaya koymaktadır²³⁶. Analitik düşünce, kesin ölçüm ve hesaplamaya dayanması nedeniyle, "çok kavşaklı bir makastaki trene benzetilmekte ve her şey çok iyi ve kesin planlanıp, organize edilmiş olduğu halde yanlış makasa aktarıldığı takdirde, tren istenmeyen hedeflere başarılı bir biçimde yönelebilir. Sezgisel karar vermede ise kesinlik olmamasına rağmen en iyi çözüm olmasa da sorunun belirli ölçüde çözümü sağlanabilmektedir.

Mintzberg tarafından sürekli sezgiye ağırlık vermek "güdüsel yok olma", sürekli analitik düşünme ise "analizle felç olma" olarak yorumlanmaktadır²³⁷.

²³⁵ ONARAN Oğuz, a.g.e., S.86 (Naklen: THOMPSON, TUDEN, "Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision", Comparatives Studies İn Administration, University Of Pittsburgh, 1969, p.196)

²³⁶ VAROĞLU A.Kadir; Karar verme ve Problem Çözme, Konferans Metni, Kara Harp Okulu Yayını, 20 Mart 1995, S.16

²³⁷ VAROĞLU A.Kadir; a.g.e., S.17; (Naklen: MİNTZBERG Henry; On Management, New York, 1989)

3.3.5. Belirlilik Durumunun Karar Verme Davranışına Etkisi

Hiyerarşik yapıdaki bir örgütte karar verme sürecinde, mümkün olduğunca süreci zamana yayılarak koordinasyon oranının olabildiğince artırılması niyeti vardır. Ne var ki örgütsel engeller belirlilik durumunda koordinasyonu olumsuz yönde çok daha fazla engelleyebilmektedir. Belirsizlik durumundaki koordinasyon oranı ile kıyas edildiğinde bu durum açıkça görülebilmektedir.

Otorite, koordinasyon oranı arttıkça, karar vermede daha rahat davranacağından sürece müdahalede sessizdir ve analitik yaklaşımın sonuçlarına güvenmektedir. Hiyerarşik örgütün kurulu mekanik yapısı, teorik olarak en detaylı bilgi girişi ve en geniş koordinasyon, analitik yaklaşımlarla en doğru karara ulaşmada etkili bir araç olarak görülür.

3.3.6. Belirsizlik Durumunun Karar Verme Davranışına Etkisi

Belirsizlik durumunda zaman baskısı hep hissedilir. Karar vermede süre kıaldıkça, koordinasyon oranının olabildiğince artırılması niyeti, bu kez yeni çözüm yollarına ulaşabilmek amacına dönüşür. Örgütsel engeller belirsizlik durumunda da koordinasyonu olumsuz yönde etkileyebilir ancak bunun oranı çok daha az olur.

Otorite, koordinasyon oranı arttıkça, yeni bakış açıları çıkacağından sürece müdahalede yine sessizdir. Mümkün olduğunca farklı alternatifler ortaya konulduğunda sezgisel davranışında hata payının azalacağı düşüncesindedir. Nihayet, verilecek sezgisel kararda hiyerarşik örgütün kurulu mekanik yapısında yer alan bütün örgüt mensuplarının payı bulunmaktadır.

3.4. Olumsuz Etkilerin Giderilmesi İçin Çözümleme

Buraya kadar gözden geçirdiğimiz deneyimler, inceleme ve elde edilen sonuçlar bizi şu noktaya götürmektedir. Askeri karargahlar gibi hiyerarşik örgütlenmelerde karar verme sürecine, hiyerarşik zorunluluklar, zaman ve analitiklik / sezgisellik boyutunda olumsuz etkilerin giderilebilmesi için;

- Kararların küçük gruplar içinde alınması, gruplar arasında yatay koordinasyonun üst seviyelere taşınması,
- Analitik değerlendirmelerin uzmanlık gruplarınca yapılması ve karar verme sürecine her seviyede, dolayısıyla hem yatay hem de çapraz olarak destek sağlaması,
- Bütün grupların katı hiyerarşik yapıyı gözetmeksizin çalışmalarını yürütmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Ancak, böyle bir örgüt yapılanmasında;

- Örgüt üyelerinin birden çok grupta yer alması, her önemli proje için doğrudan komutandan emir alabilecek çalışma grupları tesis edilmesi,
- Karar tekliflerinin, ara kademeleri bilgilendirmek suretiyle, herhangi bir seviyeden örgütün tepe yöneticisine sunulabilmesi veya ara kademelerin tamamen kaldırılması (5 kademe yerine 3 kademe gibi),
- Her fonksiyonel ayırım grubunun en iyi çalışma ortamını yaratabilmesi için grup (örgüt) içinde ve hiyerarşik zorlama hissetmeden gerekli alt grup ve uzmanlık yapılanmalarını bağımsız olarak sağlayabilmesi gerekmektedir.

Askeri karargahlar gibi hiyerarşik örgütlenmelerin, kolektif karar verme sürecindeki eksikliklerinin; gelişen çevresel şartlara anında cevap verebilecek şekilde giderilebilmesi için ;

- Otorite tarafından gerekli görüldüğünde değil kendiliğinden,
- Mekanik değil yaşayan sosyal bir varlık olarak,
- Gelişmelere sürekli değişimle uyum sağlayarak,

Bunun için gerekiyorsa karargah yapılarının örgütlenmelerinde şekil ve usul değişiklikleri yapılabileceği değerlendirilmektedir.

4. POST-MODERN ASKERLİK ANLAYIŞI

4.1 Soğuk Savaş Dönemi Sonrası Gelişmeler

Silahlı Kuvvetlerin incelenmesine esas olacak şekilde "Modern Dönem" 19ncu YY.da başlamış ve İkinci Dünya Savaşı ile bitmiştir. "Geç-modern Dönem" 20 nci YY.ın ortalarından başlayıp 1990'ların başlarına kadar gelmiş, Soğuk Savaş ile hemen hemen aynı sınırı paylaşmıştır. Bugün geçerli olan "Post-modern Dönem" ise Sovyetler Birliğinin yıkıldığı 1990'lı yılların başlarından itibaren benimsenmiştir.

Günümüzde A.B.D. ve Batı demokrasilerinin modern askeri örgütlenmeleri modern anlayıştan post-modern anlayışa geçmektedirler. Modern askeri örgütler ulus-devlet anlayışından etkilenmekte, post-modern askeri örgütler ise ulus-devlet anlayışı ile bağlarını gevşetmektedir.

Post modern Silahlı Kuvvetlerin beş temel örgütsel özelliği bulunmaktadır. Bunlar²³⁸;

- Sivillerin ve askerlerin hem kültürel hem de yapısal olarak birbirlerine daha fazla yaklaşması,
- Silahlı Kuvvetlerde sınıf, rütbe, muharip, muharebe desteği gibi konulardan kaynaklanan farklılıkların azalması,
- Geleneksel olarak muharebe görevi olmayan görevlerin (insani Yardım, Barışı Koruma Görevleri gibi) ağırlık kazanması,
- Silahlı Kuvvetlerin daha fazla uluslararası görevlerde kullanılması ve uluslararası özellik kazanmasıdır.

Değişim yalnızca silahlı kuvvetlerde değil toplumlarda da olmaktadır. Bu kapsamda endüstrileşme sonrası oluşan bir toplum yapısında ulus-devlete bağlılık azalmaktadır. Bugün ülkeler arasındaki savaşların azalmış, ancak ülkelerin içerisinde savaşlar artmıştır. Ülke içerisindeki savaşlar bazen ülkelerin çökmesi ile sona ermektedir.

Askeri çevrelerce, bilgi teknolojisi ve bu teknolojinin silahlı kuvvetler üzerindeki etkisi devrim olarak nitelendirilmektedir. Bu yeni teknolojinin silahlı kuvvetlerin etkinliğini artırdığı, ancak bu teknolojiye kaynak ayrılabilmesi maksadıyla asker sayısının azaltılması gerektiği, bu devrimin muhاریpler ile muharip olmayanlar, subaylarla astlar ve sınıflar arasındaki farkın azalmasına neden olduğu savunulmaktadır.

²³⁸ MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R, "Armed Forces After The Cold War", The Post Modern Military, Oxford University Press, New York, 2000, p.1-13

4.2. Ülkeler ve Post-modernist Uygulamaları

4.2.1. Amerika Birleşik Devletleri

A.B.D. hegemonyasının yeni YY.da inşasını devam ettirebilmek için, A.B.D. içerisinde de yeni bir güvenlik yapılanmasına gidileceği vurgulanan bir belgede, A.B.D.'nin Soğuk Savaş Döneminde benimsemiş olduğu “Tehdit Temelli Millî Savunma” anlayışını terk ederek “Yetenek Temelli Millî Savunma” anlayışı geliştireceği açıklanmıştır. Buna göre, Soğuk Savaş döneminde yapılandırılmış olan tüm uluslar arası kurumlar, Büyük Orta Doğu bölgesinin hem askerî hem de ekonomik olarak dönüştürülmesinde aktif olarak katkı sağlayabilecekleri yeni görev tanımlamalarına kavuşturulacaklardır.²³⁹

Bu kapsamda özellikle NATO'nun iç teşkilatlanmasında köklü bir değişim öngören A.B.D., bu başlık altında Orta Avrupa'daki NATO üslerinin sayısının ve kapasitelerinin azaltılarak Doğuda, kriz bölgelerine daha kolay ulaşılabilir bölgelere konuşlandırılmaları; NATO kuvvetlerinin bölgede teknolojik olarak üstün ve sayıca küçük birlikler halinde düşük hassasiyetli çatışmalarda ustalaşmaları; NATO kriz yönetim mekanizmalarının kurulması; ulusal ve uluslar arası istihbarat ağlarının güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca yakın tehdide karşı engelleyici vuruş yöntemlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması da belgede vurgulanan konular arasındadır.²⁴⁰

²³⁹ The National Security Strategy of the United States of America, September 2002, <http://usinfo.state.gov/topical/pol/terror/secstrat.htm>.

²⁴⁰ The National Security Strategy of the United States of America, September 2002, <http://usinfo.state.gov/topical/pol/terror/secstrat.htm>.

A.B.D. silahlı kuvvetlerin yapısında gerçekleştirilen değişiklikler toplumda meydana gelen değişiklikleri yansıtmaktadır. Silahlı kuvvetlerin yapısındaki değişiklikler toplumu etkilemektedir. A.B.D. silahlı kuvvetlerdeki somut değişiklik alanları; tehdit algılaması, kuvvet yapısı, görev tanımı, hakim askeri lider tipi, halkın silahlı kuvvetlere karşı tavrı, medya ile ilişkiler, Silahlı Kuvvetlerde sivillerin yeri, kadınların durumu, asker ailelerinin durumu, homoseksüellerin durumu, "vicdani red"²⁴¹ dir.

A.B.D. için 1990'dan beri tehdit algılaması etnik çatışma ve uluslararası terörizm gibi devletler seviyesinin altına düşmüştür. Buna paralel olarak kuvvet yapılanması büyük profesyonel bir ordudan daha küçük profesyonel orduya dönüşmüştür. Bu ordunun yeni görevi barışı koruma operasyonları ve insani yardım faaliyetleri olmuştur. A.B.D. Silahlı Kuvvetlerinin baskın lider yapısı asker-devlet adamı ve asker-bilim adamı niteliğine bürünmüştür. A.B.D. halkının Silahlı Kuvvetlerine yaklaşımı menfi yönde çeşitlilik göstermesine ve A.B.D. medyasının silahlı kuvvetlerle ilişkileri daha yargılayıcı nitelikte olmasına rağmen, sivil personel görevlendirmesi hızla artmakta ve kadınların askeri yapıya tam entegrasyonu sağlanmaktadır. Önceki dönemlerde askeri örgütlenmelerin bir parçası gibi görülen asker aileleri giderek yapıdan uzaklaştırılmaktadır.²⁴²

²⁴¹ Vicdani Red: insanların, o toplum için genel kabul gören değerlerin dışında kalan tercihlerinin dikkate alınması suretiyle, isteyene bu tercihinin kullanma hakkının verilmesi.

²⁴² MOSKOS Charles C, "Towards a Post Modern Military: The United States", The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R., a.g.e, p. 15

4.2.2. İngiltere

Bazı konularda modern ve geç-modern özelliklerini muhafaza etmiş olsa da İngiliz Silahlı Kuvvetleri, 1990'lardan itibaren post-modern bir şekil almaya başlamıştır. Bunu kuvvet yapısı ve görev tanımı konularında görmek mümkündür. Bugün İngiliz Silahlı Kuvvetleri çeşitli barışı koruma görevleri yanında değişik yoğunlukta muharebe edebilecek bir kuvvet yapısına sahiptir. Muharip liderlik yanında, bu özellikleri tamamlayıcı olarak asker-devlet adamı ve asker-bilim adamı profilleri esas alınmakta, silahlı kuvvetlerde siviller önemli rol oynamakta, bir çok geleneğinin sıkı takibinin aksine asker aileleri askeri hayattan kopuk yaşamaktadır. Halkın Silahlı Kuvvetlere desteği tam olmasına rağmen, önemi ve faaliyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları söylenemez. Kadınlar, tank ve piyade gibi muharip sınıflar hariç diğer sınıflarda görev yapabilmekte, ancak muharebede Tugayların geri bölgelerinde görevlendirilmektedirler.²⁴³

4.2.3. Fransa

Fransa için nükleer caydırıcılık askeri bakımdan hala önemli bir yer tutmaktadır. Fransa bu imkan ve kabiliyetini elinde tutmaya ve geliştirmeye devam edecek²⁴⁴ görünmektedir.

Tam profesyonel yapıya geçmeye çalışılmaktadır. Zorunlu askerliğin tamamen terk edilmesi halinde, halkın silahlı kuvvetlere olan desteğinin azalacağı kaygısıyla zorunlu askerlik kanunen kaldırılmamış, ancak belirsiz bir tarihe kadar askıya alınmıştır.

²⁴³ DANDEKER Cristopher, "The United Kingdom: The Overstretched Military", The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R., a.g.e, p. 32-50

²⁴⁴ CHIRAC Jacques, Fransa Milli Güvenlik Akademisi, Öğretim Yılı Açış Konuşması, Paris, 2001

İngiliz ve A.B.D. Silahlı Kuvvetlerinde olduğu gibi "asker-bilim adamı" ve "asker-diplomat" lider tipi hakimdir. Sivil personel kullanımı ve kadınların Silahlı Kuvvetlerdeki oranı Avrupa standartlarına göre oldukça yüksektir, ancak İngiliz ve A.B.D. Silahlı Kuvvetlerinden daha geridedir. Kadınlar daha çok teknisyen ve uzman olarak görevlendirilmektedirler. Asker aileleri askeri hayatın dışında tutulmaya çalışılmaktadır.²⁴⁵

4.2.4. Almanya

Almanya; Avrupa Birliği'nin bütçesinin yüzde 35'ini, NATO bütçesinin yüzde 25'ini, Birleşmiş Milletler bütçesinin yüzde 9'unu sağlamaktadır. NATO Almanya'nın savunmasını ve birleşmesini sağlamış, bunun karşılığında, Silahlı Kuvvetlerinin tamamını NATO ile bütünleştirmiştir. Milliyetçi politikalar ile iki dünya savaşı kaybettiğinden Silahlı Kuvvetlerinin tekrar milli bir karakter kazanmasını istememektedir. Almanya Silahlı Kuvvetleri, içerisinden çıktığı demokratik toplumun özelliklerini taşıması bakımından, dünya silahlı kuvvetlerine güzel bir örnek teşkil etmektedir. Almanya da zorunlu askerliği devam ettirmek istemektedir. Birçok birliğin çekirdek kadrolarında, "ülke vatandaşı" olarak askerlik yapmak yerine dünya vatandaşı olarak askerlik yapma fikri gelişmektedir. Bu bakımdan Silahlı Kuvvetlerinin uluslararası olma özelliği çok fazladır. Kadınlara oldukça az görev verilmektedir. Alman Silahlı Kuvvetleri dünyanın en fazla eğitim almış subaylarına sahiptir ve asker-bilim adamı, asker-diplomat tipi liderler yetiştirilmektedir. Basın konusunda eğitim vermek üzere bir okul mevcuttur ve özel medya kuruluşları silahlı kuvvetlerin reklamını yapmak üzere kullanılmaktadır. Asker ailelerin durumu oldukça az dikkate alınmaktadır.²⁴⁶

²⁴⁵ BOENE Bernard, MARTİN Michael L., "France: In The Theories of Epoch-Making Change", The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R., a.g.e, p.51-79

²⁴⁶ FLECKENSTEIN Bernard, "Germany: Forerunner of a Postnational Military?", The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R., a.g.e, p.80-100

4.2.5. İtalya

İtalya Silahlı Kuvvetler bütçesi oldukça azaltılmıştır. Profesyonel yapıya geçilmeye çalışılmaktadır. Ağırlıklı görev olarak Barışı Koruma Harekatı esas alınmakta, asker-diplomat lider tipi tercih edilmektedir. Halk Silahlı Kuvvetlere karşı tepkisiz, ancak silahlı kuvvetlerin medya ile ilişkileri oldukça iyi seviyededir. Sivillere silahlı kuvvetlerde oldukça az yer verilmektedir. Kadınların silahlı kuvvetlerde görevlendirilmesi için 1998'den itibaren çalışma başlatılmıştır. Asker aileleri gün geçtikçe Silahlı Kuvvetler yaşantısından uzaklaştırılmaya başlanmıştır.²⁴⁷

4.2.6. İsrail

İsrail Silahlı Kuvvetleri ağırlıklı olarak zırhlı birliklerden oluşmaktadır. Ancak, Filistin ile sorunları nedeniyle aynı zamanda daha hafif ve küçük yapılanmalara da gidilmektedir. Ağırlıklı olarak "muharip" lider tipi benimsenmekle birlikte, asker-devlet adamı, asker-yönetici lider tipleri de kabul görmektedir. Medyayı silahlı kuvvetler kontrol etmekte, medya bu kontrolü aşmak için dış basından haber alma yoluna gitmektedir. Askeri birliklerde basın subayları bulunmakta ve bu birlikler basının önüne çıkarılmaktadır. Sivillerin silahlı kuvvetlerdeki sayısı fazla değildir. Kadınlara askerlik zorunlu olduğundan personelin önemli bir bölümü kadındır. Halkın büyük çoğunluğu silahlı kuvvetleri desteklemektedir. Silahlı kuvvetlerin aileler konusunda önemli bir faaliyeti bulunmamaktadır. Birçok anne ve baba yedeklik döneminde iken çocukları da askerde olduğu için silahlı kuvvetler zaten ailenin bireylerini birbirine bağlayıcı bir özelliğe sahiptir.²⁴⁸

²⁴⁷ NUCIARI Marina, "Italy: A Military for What" The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R., a.g.e, p.137-155

²⁴⁸ GAL Reuven, COHEN Stuart A., "Israel: Still Waiting in The Wings", The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R., a.g.e, p.224-241

4.3. Modernizm ve Post-modernizm Anlayışı ve Türkiye

Modern, geç-modern ve post-modern dönem silahlı kuvvetlerinin özellikleri, en çok gelişme gösterdiği ve hem eskiyi hem de çağdaş olanı yarattığı algılamasına bağlı olarak, A.B.D. Silahlı Kuvvetlerinin modern, geç-modern ve post-modern evrimsel gelişimi irdelenerek²⁴⁹, Tablo 11'de olduğu gibi özetlenmiştir.

Tablo 11: Modern, Geç-Modern ve Post-Modern Dönem
Silahlı Kuvvetlerinin Özellikleri

Kriterler	Modern Ordu (1900-1945)	Geç Modern Ordu (1945-1990)	Post Modern Ordu (1990 Sonrası)
Tehdit Algılaması	Düşman istilası	Nükleer tehdit	Etnik çatışma, terör, vb.
Kuvvet Yapısı	Sayısal üstünlük	Profesyonellik ve sayısal üstünlük	Küçük, esnek, entegre, profesyonel
Temel Görev	Ülkenin Savunulması	Müttefik sistemlere dayalı görevler	Barışı Koruma, insani yardım
Baskın Lider Yapısı	Muharip Lider	Yönetici ve Teknisyen Lider	Asker-devlet adamı ve asker-bilim adamı
Halkın Yaklaşımı	Destekleyici	Kayıtsız	Çeşitli (Müşpet veya menfi)
Medya İlişkileri	İşbirliği	Maniple edilerek	Yargılayıcı
Sivil Personel Miktarı	Asgari görevlendirme	Kısmi görevlendirme	Azami görevlendirme
Kadın Askerler	Ayrımcı (Üst karargahlarda)	Kısmi entegrasyon (Kolordu. Ordu geri bölgesi)	Tam entegrasyon (Tugay geri bölgesi)
Asker Aileleri	Entegre bir parça	Kısmi ilgi	Ayırma

Türk Silahlı Kuvvetlerinin yapısı halen topyekün savunma düşüncesine ve iç tehdit algılamasına, bu nedenle de sayısal büyüklüğe dayalıdır. Profesyonel anlayışa geçilmesine yönelik olarak çalışmalar devam etmektedir. Bunun için büyük oranda uzman erbaş istihdamına gidilmiştir. Son yıllarda Silahlı Kuvvetler bütçesinin azaltılması yapısal küçülme yönünde baskı unsuru teşkil etmektedir.

²⁴⁹ MOSKOS Charles C, a.g.m., p.15,

Silahlı Kuvvetlerin son dönemde ağırlık kazanan iki görevi teröre karşı uzun soluklu İç Güvenlik Harekatını yürütmek ve Barışı Koruma Harekatına iştirak etmektir. Bununla birlikte bir ülkenin silahlı kuvvetlerinin en temel görevi gerektiğinde konvansiyonel hareket icra etmek ve bu suretle ekonomik ve politik güce aktif ve somut destek sağlamaktır. Modernizasyon, komuta kontrol yetenekleri ve müşterek eğitimlerin pekiştirilmesi bakımından bu tür bir harekata hazırlık sorununun Türk Silahlı Kuvvetleri için önemi hala yüksektir. "Türk Silahlı Kuvvetlerinin mükemmel silah ve teçhizatlarla donatılmış olarak, daha küçük fakat daha etkin bir kuvvet yapısına ulaşması için çalışmalar devam etmektedir."²⁵⁰

Türk Silahlı Kuvvetlerinde küçük birliklerde muharip liderlik, büyük birliklerde ve karargahlarda ise yönetici ve teknisyen tipi liderlik baskındır. Silahlı Kuvvetler Akademisi ve Milli Güvenlik Akademisinde büyük birlik ve karargahlar için devlet ve bilim adamı tipi lider yetiştirmek için eğitimler verilmektedir.

Genelkurmay Başkanı Harp Akademileri Komutanlığında yaptığı konuşmasında bu konuya şu şekilde değinmiştir. "Yaşamakta olduğumuz değişimle birlikte, asker-devlet adamı, asker-bilim adamı ve asker-diplomat profilleri ön plana çıkmaktadır. Bu maksatla, öğrenci subaylara gerçek anlamda akademik çalışmalar yaptırılmalıdır. Onlar bu çalışmalarında; dar kalıplar içinde sıkışıp kalmamalı, çerperlerini yırtmalı ve sonsuz yaratıcılık düzleminde ilerleyebilecekleri kadar ilerleyebilmelidir. Yine Harp Akademileri'nde hazırlanacak senaryolarda, geleceğin hareketlerinin ana özelliklerini oluşturacak olan, karmaşıklık, çok boyutluluk, birleşiklik ve müştereklik kavramları esas parametreler olarak dikkate alınmalıdır"²⁵¹

²⁵⁰ ÖZKÖK Hilmi, Orgeneral, Genelkurmay Başkanı Basını Bilgilendirme Toplantısı, Ankara, 13 Nisan 2004

²⁵¹ ÖZKÖK Hilmi, Orgeneral, Genelkurmay Başkanı Harp Akademileri Eğitim Öğretim Yılı Açılış Konuşması, İstanbul, 04 Ekim 2004

Türkiye'de halk Silahlı Kuvvetlere karşı oldukça saygılıdır. Geleneksel saygı siyasi tercihlere etki yapabilmektedir. Silahlı kuvvetler ile medya arasındaki ilişkiler müspet veya menfi olarak gelişebilmektedir.

Personel istihdamı bakımından mukayese edildiğinde, sivil personele, gelişmiş ülkelere oranla Türk Silahlı Kuvvetler içinde daha az yer verilmektedir. Kadın askerlerin silahlı kuvvetlerde görevlendirilmesi için çalışmalar diğer ülkelere göre oldukça erken başlatılmış, fakat kadınlar operatif ve taktik seviyedeki hareket alanı görevlerine tam olarak entegre edilememiştir. Asker aileleri hala silahlı kuvvetlerin entegre bir parçasıdır.

Dünya ordularında tartışılmaya başlanan "vicdani red" henüz Türkiye şartlarına uygun bulunmamaktadır. Anayasa; herkesin din, mezhep, ırk, dil ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanunlar önünde eşit olduğunu, hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamayacağını²⁵² ve vatan hizmetinin her Türk'ün hakkı ve ödevi olduğunu ve ne şekilde yerine getirileceğinin kanunla düzenleneceğini²⁵³ emretmektedir. Bu doğrultuda düzenlenen askeri mevzuat ise, askerlik hizmetinin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı her erkek için zorunlu bir hizmet olduğunu²⁵⁴ ve bir şahsın hareketini vicdanına veya dinine göre lazım saymış olmasının, yapmak veya yapmamakla vukua gelen bir suçun cezayı mucip olmasına mani teşkil etmeyeceğini²⁵⁵ amirdir.

²⁵² T.C. ANAYASASI Md.10

²⁵³ T.C. ANAYASASI Md.72

²⁵⁴ 1111 Sayılı Askerlik Kanunu Md.1

²⁵⁵ 1632 Sayılı Askeri Ceza Kanunu Md.45

DEĞERLENDİRME

Son yıllarda örgüt çevresi yüksek belirsizlik, tahminde zorluk çekme, kontrol olasılığının azalması ile tanımlanan tahmin edilemeyen davranış ve davranışsal sürecin dahi kaybolduğu kaotik ortamlar olarak nitelendirilmektedir. Bu ortamda modern yönetim düşüncesinin getirdiği yenilik, çevresel unsurların bağımsız birer değişken; yönetim kavram ve tekniklerinin bağımlı birer değişken olarak ele alınması ve değişkenler arasında fonksiyonel bir ilişki aranmasıdır. Bunun yanında örgüt yapısını, dış çevre etmenleri yanında kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenler de etkilemektedir.

Günlük hayat yaşanırken teknolojide, mevzuatta, tehditte, tercihlerde farkına bile varılamayan ciddi değişiklikler olabilir. Bu değişiklikler, kurumların o güne kadar yapılan uygulamalarını, planlarını, tedbirlerini bir yana bırakılmasına ve değişime ayak uydurma gayretlerine girişilmesine neden olabilir. Sürprizlere hazır olmak için vizyon oluşturulmalı ve nereye varmak istenildiğine baştan karar verilmelidir. Değişim için bir an evvel yola çıkmak gerekmektedir.

Değişiklerle karşı karşıya olan örgütler, kaotik ortamında hiyerarşik ve mekanik işletme yapılarını terk ederek, karmaşık çevresel etkilere karşı kendi kendilerine yeniden organize olabilmeli, yapılarını uyarlayabilmelidirler. Kendi kendini yöneten örgütler alt örgütlerin rolünü de arttırmaktadır. Bu durum verimliliğin geliştirilmesi ve fonksiyonel işbirliğinin uygulanmasına büyük destek sağlayacaktır.

Değişimin, çevresel etkilere cevap verebilecek şekilde “kısa sürede ve kendiliğinden” oluşması esas alınmalıdır. Bunun için çevresel sorunlara çözüm bulunmasını sağlayıcı tutum ve davranışlar sergilenmeli, örgüt üyelerinin kendilerini çoğunlukla sorunun çözümünün bir parçası olarak görmeleri ve sorunun çözümü için belirlenen ortak amaca bağlılık sağlanmalıdır.

Fonksiyonel görev sahaları ile bu sahalardaki yetki ve sorumluluk paylaşımları, askeri örgütlenmenin üzerinde durduğu en önemli hususlardır. Bu nedenle, aslında askeri örgütlenmelerin kendine özgü çalışma yöntemi durumsallık yaklaşımının özünü anlamayı kolaylaştırmaktadır. Ancak yeni nesil tehditlerin uygulama imkanlarının çeşitliliği, bunların bertaraf edilmesi için, ihtiyaçlardaki belirsizliği de sürekli arttırmaktadır.

Önceden görülemediği için sonradan ihtiyaç hissedildiğinde girilen değişim sürecinde karşılaşılan noksanlıkların geçici tedbirlerle giderilmeye çalışılması, işgücü ve maliyetlerde daha fazla kayba ve askeri örgütler için muharebede başarısızlığa neden olabilecektir. Çeşitli tehditlere cevap verecek şekilde karmaşık fonksiyon alanlarında etkili olacak savunma yapısının yeniden teşkili savunma yapısında sürekli gelişim ve değişimle sağlanmalıdır.

Silahlı kuvvetler, ülkenin bekası ve dış güvenlik politikalarının önemli araçlarından birisi olarak, modern yönetim teori ve tekniklerindeki gelişmeleri yakından takip etmek, çok iyi bilmek ve uygulamak durumundadırlar. Geleceğin imkan ve şartları tahayyül edilerek silahlı kuvvetlerin yeniden yapılanma ihtiyaçları tespit edilmeli, buna süreklilik kazandırılmalı ve değişimden sorumlu kurumsal yapılanmalara gidilmelidir. Zira en mükemmel yapıya ulaşmak hiçbir zaman mümkün olamayacaktır. Bu maksatla önce modern silahlı kuvvetlerin vizyonu anlaşılmalı ve ardından geleceğe dönük tasarımlar geliştirilmelidir.

Geleceği yaratabilmek için liderler önce sorunu görmek, sonra da içinde bulunulan örgütün anlayabileceği ve korkularını yatıştırıp güvenini artırmasını sağlayabileceği sözlerle ifade etmek zorundadırlar. Bu vizyondur. Yeni anlayışta liderlik yönetimin yerini almış ve liderlik artık kolektif bir irade, vizyon ve kolektif amaçlara hizmet etme isteği olarak şekillenmiştir. Ayrıca başarılı liderler mesleki bilgi, önsezi ve algılama, muhakeme ve inisiyatif, cesaretle karar verme, özgüven, iletişim kabiliyeti, dürüstlükleri ile örgüt üyelerine rehber olmak durumundadırlar. Bu nedenle, silahlı kuvvetlerde, değişimin başarılmasında komuta kademelerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Liderler kendilerini değişime adanmalı, değişimi örgüte benimsetmeli, içselleştirebilmeli ve gerekli olan sinerjiyi yaratabilmelidirler.

Örgütsel değişim için koşullar; tim çalışması, müşterek doktrin, kontrol, yetki devri, kaynak tahsisi, zamanında karar verme ve uygulama için örgütlerin gereksinimi her katmanına nüfuz eden bütüncül bir sistem içinde oluşturulmuş olan süreçtir. Bu süreçte üç aşamalı bir değişim modeli ortaya konulmaktadır. Bunlar sırasıyla çözümleme, değişim ve yeniden dondurmadır. Birinci aşamada örgütü değişim zorunluluğuna ikna etmek, ikinci aşamada değişimin başlatılması ve yeni davranışlar kazandırılması, üçüncü aşamada ise yeni durumun devamını sağlayacak tedbirler alınmalıdır. Bunun için önce amaçlar ve stratejiler belirlenmeli, ekip oluşturmalı, zaman etkili olarak yönetilmelidir.

Gerekli tedbirler alınmadığında, katı hiyerarşik olan askeri örgütlerde, örgüt üyeleri ile yöneticiler arasındaki uzaklık ve yönetime pozitif katkı sağlama isteği, kolektif güç ve sinerji giderek azalacaktır. Bu gibi bir durumda örgüt kültürünü pozitif yönde değiştirme görevi liderlere düşmektedir. Liderler örgüte esneklik ve intibak yeteneği aşılamalıdır. Bu nedenle değişim için gerekli olan kolektif güç ve sinerji liderler tarafından yaratılmalı, sürekliliği olan kararlı bir kampanya başlatmalı ve yürütmelidirler.

Yönetim dünyası, değişim içindedir. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası, öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilim çevrelerince, hiyerarşinin, örgütlerin, önlerine çıkan sorunları etkili bir biçimde çözmelerini engelleyebileceği iddia edilmektedir. Hiyerarşik yapıli gruplar tehlikeyi daha az göze alabilmektedirler. Oysa günümüzde örgütlerin katılıktan çok esnekliğı, durağan olmaktan çok dinamik olmayı ve hiyerarşiden çok kişiler arası ilişkiler ağı kurmayı düşünmeye ihtiyaçları olduğı ve 21nci YY örgütlenmelerinin daha az mekanik olacağı, güç ve başarının anahtarının da burada olduğunu savunulmaktadır.

Bununla beraber eşgüdüm gerektiren işlerde hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin, hiyerarşik yapıya sahip olmayanlardan daha başarılı oldukları da savunulmaktadır. Eşgüdümün en çok önem kazandığı hiyerarşik yapılar ise askeri örgütlenmelerdir.

Hiyerarşinin bu iki etkisi göz önünde bulundurulduğunda hangi alanda örgütün hiyerarşik yönüne önem verileceğı, hangi alanda önem verilmeyeceğı iyi tespit edilmelidir. Durumun gerektirdiğı tedbirler alınmalıdır.

Örneğın üst düzey karargah örgütlenmesinde hiyerarşinin yerini uzmanlaşma alabilir. Bilimsel gelişmelerin ve teknolojik ilerlemelerin ne tip uzmanlıklar gerektiğı ve bu uzmanlık dallarının örgüt içinde nasıl teşkilatlanacaklarına dair düşünceler, geleneksel hiyerarşi çizisi dışında kalmıştır. Hiyerarşik dizilişin dışında olmasına rağmen şiddetle ihtiyaç duyulacak olan uzmanlık teşkillerinin sağlayacakları teknik hizmetler, daha çok analitik çözümler olacak, özellikle belirsiz ortamlarda sezgisel kararlar alacak örgüte alternatif hareket tarzlarının analitik fayda ve mahzurlarını söyleyebileceklerdir.

İhtiyaç duyulan uzmanlık teşkilleri; özel strateji enstitüleri, üniversiteler veya başka uzmanlık kuruluşları ya da örgüt bünyesinde doğrudan yöneticilere bağlanmış bulunan karar destek merkezleri olabilir. Bunların hiyerarşik örgüt yapısı ile uyuşmayan yanı her düzeyde yatay ve hatta çapraz ilişkiler gerektirmesidir.

Yatay ve çapraz ilişkilerde, katmanlar azalacak, proje ya da süreç takımları oluşturulabilecek, yatay etkileşim artabilecek, aşağıdan yukarıya doğru tepe yöneticisine daha çok fikir gidecek, tüm birimlerde öneri üretilebilecek bir sistemin oluşturulabilecek, makamlar ve rütbeler değil projeler ve takım çalışması devreye girecektir.

Örgütte yatay ve çapraz ilişkiler önemlidir. Ancak koordinasyon arttıkça, karar vermede daha rahat davranılacağından yöneticiler sürece müdahalede sessizdir ve analitik yaklaşımın sonuçlarına güvenmektedir. Koordinasyonun artırılması, bunun zamana yayılması ve analitik sonuçları görme isteği, karar verme olgusunu büyük bir sorun haline getirebilir. Çünkü analitik karar vermede süre uzadıkça sürekli yeni çözüm yolları ile, çözüm yollarının doğurabileceği yeni sonuçlar akla gelebilir.

Analitik karar vermenin alternatifi sezgisel karar vermedir. Fakat, sezgisel karar vermede de işlem için ayrılan süre azaldıkça örgüt üyeleri en kolay ve en çabuk sonuca varan stratejileri seçme eğilimi gösterirler. Ancak sezgisi kuvvetli olan yöneticiler verdikleri doğru kararlarla gerçek liderler olduklarını göstereceklerdir.

Değişim kararı için; hiyerarşik yapıya bağlı kalınmaması, analitik değerlendirmelerin uzmanlık gruplarınca yatay ve çapraz olarak yapılması, proje için doğrudan liderden emir alabilecek çalışma grupları tesis edilmesi, her fonksiyonel ayırım grubuna hiyerarşik zorlama hissetmeden en iyi çalışma ortamının yaratılabilmesi gerekmektedir. Sürekli gelişim için ise otorite

tarafından gerekli görüldüğünde değil kendiliğinden, mekanik değil yaşayan sosyal bir varlık olarak ve gelişmelere sürekli değişimle uyum sağlayarak, bunun için gerekiyorsa karargah yapılarında da değişiklik yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Dünya silahlı kuvvetleri, sürekli bir gelişim ve değişim içindedirler. Günümüzün askerlik anlayışı, birlik yapılarında küçük, esnek, entegre yapılanmaları öngörmektedir. Silahlı kuvvetlerde sınıf, rütbe, muharip, muharebe desteği gibi konulardan kaynaklanan farklılıklar azalmakta, profesyonelleşme daha da önem kazanmaktadır. Geleneksel olarak muharebe görevi olmayan insani yardım, barışı koruma gibi hareket türlerinin ağırlık kazanması devlet adamı tipi asker, teknolojideki gelişmeler ve muharebe ortamının karmaşıklığı bilim adamı tipi asker kimliklerini öne çıkarmaktadır. Sivillerin ve askerlerin kültürel ve yapısal olarak birbirlerine daha fazla yaklaşması, bu kapsamda askeri teşkillerde sivillere daha fazla yer verilmesi sağlanmaktadır. Aileler artık silahlı kuvvetlerin entegre parçaları değildir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin mevcut yapısı ve anlayışları bakımından kriterleri yukarıda vurgulanan yeni anlayışa tamamen ayak uydurabildiğini henüz söyleyemeyiz.

Değişimin bazen insanlarda hoşnutsuzluğa, tepkiye ve dirence neden olabildiğini, bu nedenle değişimi yönetmenin, değişimden daha fazla önem kazanabildiğini belirtmiştik. İşte bu nedenle bu bölümde değişime katkı sağlayacak faktörlerin şiddetini artırıcı, karşı gelişebilecek muhtemel dirençlerin şiddetini azaltıcı, önlemlerin tespitine çalışılmıştır. Yeni anlayışa ayak uydurabilmenin yolunun; modern yönetim düşüncesinden, yeni liderlik anlayışından, karar verme sorununun aşılmasından ve post-modern askerlik algılamalarının farkında olunmasından geçtiği değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yıllardır anlaşılması zor değişikliklerle yüz yüze geliyoruz. Bunlar salt ekonomik ve teknolojik değişiklikler değildir. Bunlar demografide, politikada, toplumda ve hepsinin ötesinde dünya görüşünde meydana gelen değişikliklerdir. Böyle bir dönemde ekonomik teori ve ekonomik politika kendi başına etkili olamamaktadır. Böyle bir dönem için geçerli olan bir sosyal politika da yoktur. Sadece bu dönem geçtiği zaman, bundan yıllar sonra, olanları açıklayabilecek yeni teoriler geliştirilecektir.²⁵⁶

Fakat böyle bir dönemde bile yine de kesin olan birkaç şey vardır. Örneğin, değişimleri görmezlikten gelip yarının bugün gibi olacağını var saymak abesle iştigal sayılabilir.²⁵⁷

Bununla birlikte bugün bazı kurumlar tarafından takınılan tavır ne yazık ki böyledir ve bu politikalar değişimlerden önceki dönemlerde çok başarılı olmuş kurumlar tarafından da benimsenmektedir. Bugün lider konumunda olanların çoğunun, otuz yıl sonra var olmayacakları, en azından, bugünkü konumlarında olmayacakları da düşünülürse, yarının dün gibi olacağını hayal etmek, bugünün kararlarını veren liderlerine değil yarının kurumlarına acı çektirecek gibi görünüyor.

²⁵⁶ DRUKER Peter F., 21 nci YY İçin Yönetim Tartışmaları, Çeviren: İrfan BAHÇİVANGİL, Gülenay GORBON, İstanbul, Eplison Yayıncılık, 2000, s.107

²⁵⁷ DRUKER Peter F., 21 nci YY İçin Yönetim Tartışmaları, Çeviren: İrfan BAHÇİVANGİL, Gülenay GORBON, İstanbul, Eplison Yayıncılık, 2000, s.107

Son çeyrek YY.da Global ekonomik bütünleşme, haberleşme imkanlarının artması, bilgi sistemlerinin gelişmesi, göçlerin yaşanması ve uluslararası seyahatlerin artması ülkelerin ve kurumların birbirlerine daha bağımlı hale gelmelerine katkıda bulunmuştur. Soğuk Savaşın sona ermesi ile birlikte tüm dünya silahlı kuvvetlerinin tehdit algılamaları değişmiştir. Uluslararası durumun ortaya çıkardığı yeni tehdit algılaması silahlı kuvvetlerin görevlerini ve kuvvet yapılarını, hatta toplumla ilişkilerini şekillendirmektedir.

Durumsallık yaklaşımının faktörleri olan örgüt çevresi ve teknolojisi, askeri gücün nasıl bir çevrede görev alacağını ortaya koyarak, ihtiyaçların neye göre tespit edileceğinin; sistem yaklaşımının temel prensibi olan, sistemi bir bütün olarak ve her yönüyle ele almak ise geleceğin askeri gücünün oluşturulmasında, dinamiklerin tepeden tırnağa nasıl harekete geçirileceğinin ve yeniden düzenlenme stratejisinin nasıl oluşturulabileceğinin ip uçlarını vermektedir.

Askeri örgütlenme, kendine özgü çalışma ve yönetim düzeni ile durumsallık yaklaşımının özünü anlamayı kolaylaştırmakta ve değişen çevresel şartlara uygun olarak ve tespit edilen tasarımın öngördüğü hedeflere ulaşabilmesi için mevcut örgüt yapısının tadil edilmesini veya tamamen yeni bir teşkilatın kurulmasını baştan itibaren öngörmektedir. Ancak başarılmasında güçlük çekilen husus bu değişimin kısa sürede ve kendiliğinden yapılamamasındadır.

Usullerde, teknolojiye, siyasal koşullarda, ekonomik durumda ve insan ilişkilerinde herhangi bir değişiklik örgütün yapısında da bir değişiklik yapmayı zorunlu kılabilir. Değişikliklere ayak uydurmayan örgütler çok geçmeden çalışamaz duruma gelirler²⁵⁸.

²⁵⁸ TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, a.g.e., S.73

Sistemlerin ve örgütlenmelerin basitten karmaşıklığa doğru sürüklendiği görmezlikten gelinemez. Günün belirsizlik ortamı esnek olmayı gerektirmektedir. Çevresel gelişmeler ve değişiklikler nedeniyle, örgütlerin değişikliklere uyması doğaldır.

Elbette örgütlerin kendilerine özgü alışkanlıkları ve kültürleri yadsınamaz, ancak bu alışkanlıklar ve kültür gerçeğin önüne geçmemelidir. Örneğin, bugün askeri örgütlenmeler kaçınılmaz bir biçimde daha yatay ve çapraz fonksiyonel bir yapıya ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak bu değişimi sürekli kılacak örgütlenmeyi kurmak güçtür.

Hiyerarşinin, karar verme sürecine, hiyerarşik zorunluluklar, zaman ve analitiklik / sezgisellik boyutunda olumsuz etkileri vardır. Karşılaşılan bu etkiler; örgütün karar verme mekanizmalarında çalışanlarının birden çok çalışma grupları içerisinde yer alması, karar tekliflerinin herhangi bir seviyeden doğrudan askeri örgütlenmenin tepe yöneticisine sunulabilmesi ve her karargah grubunun kendi içinde gerekli alt grup ve uzmanlık yapılanmalarını bağımsız olarak sağlayabilmesini gerektirmektedir.

Hedeflenen askeri örgüt, ihtiyaç hasıl olduğunda kendiliğinden değişerek, gelişmelere sürekli değişimle uyum sağlayabilen ve bunun için gerekiyorsa hiyerarşik örgütlenmesinde şekil ve usul değişikliklerine gidebilen bir yapıda olmalıdır. Bu durum kemikleşmiş hiyerarşik örgüt kültüründen belli oranlarda vazgeçmeyi, takım çalışmasını, yetki ve sorumlulukların yatay ve çapraz olarak devrini gerektirmektedir.

Proaktif olabilmek için, teorik seviyede yürütülen tasarım geliştirme gayretlerinin hedefi, askeri örgütlenmeyi geleceğe doğru uygun istikamette geliştirebilmek ve bunun için ihtiyaç duyulan vizyonu ve / veya stratejik niyeti üretmek üzerine olmalıdır.

Ancak, Ülkemizin bulunduğu coğrafya güçlü bir Silahlı Kuvvetlerin muhafaza edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, Türk toplumunun AB'ye uyum ve daha da demokratikleşme ya da liberalleşme gibi önemli bir değişim sürecinde olduğu da bilinmektedir. İleride Türk Silahlı Kuvvetlerinin bütçesinin daha da azalabileceği, bu nedenle daha az kaynak ile küçülmeye zorlanırken, daha etkin bir kuvvetin oluşturulabilmesi için tedbir alınması gerekebilecektir. Bu şartlar altında Silahlı Kuvvetlerin kendi bünyesinde bir değişiklik yapıp yapmaması konusu ciddi bir tartışma gündemidir.

Aslında Silahlı Kuvvetlerin; insani yardım, barışı koruma gibi ilave görevler alacak şekilde irade göstermesi ile; tehdit algılaması ve görev tanımı bakımından değişim rüzgarını kısmen yakaladığı düşünülebilir. Liderlik ve yönetim anlayışında, buna bağlı olarak da komuta ve kuvvet yapısında somut adımların atılmasının zamanı gelmiştir. Bu çalışmanın konusunun seçiminde bu düşünce esas olmuş ve konu savunma yapılanması alanında tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada dışsal ve çevresel faktörler olarak güvenlik çevresi, endüstriyel çevre ve askeri çevre öncelikle göz önüne alınmıştır. Çünkü bu faktörler stratejik ve operatif seviyede savunma yapılanmasının şekillendirilmesinde de etkilidirler. Güvenlik çevresi olarak jeopolitik ve jeostratejik anlayışlar, küresel ve bölgesel yaklaşım, tehdit ve değişimler; endüstriyel çevre olarak savunma sanayi imkan ve kabiliyetleri; askeri çevre olarak askeri teknolojik gelişmeler değerlendirilmiştir.

Başta küreselleşme olmak üzere tüm modern eğilimler çatışmanın şekli ve yönündeki değişimleri sadece hızlandırmakta ve savaşın yeni şartlarını hazırlamaktadır. Küreselleşme içerisinde askeri gücün önemi ve etkisi artmaktadır. Bu yeni şartlarda mücadeleye hazırlıklı olmak, şartlara uyum sağlanabildiği ölçüde mümkün olabilecek; geleceğe ilişkin belirsizlik, çevresel gelişmelere ait algılamalar ve anlayışlara azami derecede uyum sağlayarak

aşılacaktır. Türkiye'nin, güçlü bir ekonomiye ve güçlü bir siyasete ihtiyacı olduğu kadar operatif seviyede güçlü ve etkili bir savunma yapılanmasına da ihtiyacı bulunmaktadır.

Günümüz muharebeleri, yeni ekonomik gelişmelerin bütün özelliklerini taşımaktadır. Ülkelerin askeri savunma sistemleri de ekonomik sistemleri gibi, stratejik çıkarlarının korunması ve desteklenmesinde üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye devam ederken çok boyutlu ve çok değişkenli muharebe ortamında entegre olarak kullanılabilecek sistemlere ihtiyaç duyacak ve savunma yapılanmasına bu yönü ile etkileyecektir. Savunma sanayinin ileri teknoloji üreterek ülkenin ekonomik gelişimine gerçekten katkı sağlayabilmesi için, savunma yapılanmasının sayısal çoğunluğa değil teknolojik üstünlüğe dayalı olması; silahlı kuvvetlerin savunma sanayine kaynak yaratabilmesi için de yeni teknolojiyi aktif olarak kullanacak bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.

Sağlıklı bir değişimin başarımı için, ileri teknolojinin milli olarak üretilerek savunma sanayine uygulanması gerekmektedir. Teknoloji bir sistem bütünü olduğundan, parça parça sahip olduğunda başka alanlara uygulanması güçtür. O halde gerçek yetenek kazanımı, teknoloji üretimine, o da ARGE'ye bağlıdır. Caydırma kuvvetlerinin tespitinde düşmanın dengesini bozacak silah sistemlerine, teknolojik üstünlüğe, nitelik üstünlüğüne, bilgi üstünlüğüne; C4ISR (komuta-kontrol, muhabere ve bilgisayar sistemleri, istihbarat, beka, keşif) üstünlüğüne sahip olmalıdır.

Modernizasyondan anlaşılması gereken geleceğe ilişkin değişimlerdir. Geleceğe ilişkin değişimin yönü şüphesiz yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanılabileceği yapılanma istikametinde olacaktır. Uzay teknoloji ve yetenekleri dahil ileri teknolojiyi ve bilgi sistemlerini kullanacak yapılanma müşterek yapılanmadır. Kara, hava, deniz ve hatta uzay unsurları arasında

işbirliği ve koordinasyon, etkili savunma kabiliyeti operatif müşterek savunma yapılanması ile kazanılabilecektir.

Bu çalışma ile ortaya konulan tasarım müşterek yapılanmayı esas almaktadır. Amacı müşterek görev kuvvetlerinin ve karargahlarının barıştan itibaren teşkili ve görevlendirilmesi için müşterek hareket tasarımını tanımlamak, operatif seviyede asgari askeri yapısal değişim ihtiyaçlarını belirlemek, komuta ve kontrol uygulamaları ve sorumluluklarını ortaya koymak şeklinde belirlenmiştir.

Mevcut doktrinde, stratejik seviyeden taktik seviyeye kadar her seviyede muharebe sahası komutanlarının nasıl bir müşterek yapılanma içine gireceği belirlenmiştir. Barıştan itibaren kurulu bulunan müşterek yapı sadece Genelkurmay Başkanlığı seviyesindedir. Kuvvet komutanlıkları teşkilatları barıştan itibaren öncelikle müstakil görevlerle mücehhezdir ve gerek görüldüğünde müşterek yapıyı oluşturmaya dayalıdır. Oysa günümüz muharebelerinde müşterek olarak icra edilmeyen hareket nevi kalmamıştır.

Mevcut yapı ile müşterek yapı arasında risk analizi yapıldığında müşterek yapının daha az riskli olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut yapının riskli bulunduğu alanlar harekata hazırlık seviyesi, operasyonel yeterlilik , beka sistemleri, komuta kontrol yeteneği, bilgi sistemleri, istihbarat, işbirliği, koordinasyon ve eğitim gereklilikleri fonksiyon alanlarında; buna karşılık müşterek yapının riskli bulunduğu alanlar hareketin seviyesi ve çapının önceden tahmin edilme gerekliliği ve angajman, güç gösterisi, yeniden tertiplenme safhalarında dikkatli planlamaya duyulan ihtiyaçtır. Mevcut yapının sayısal mevcudiyeti güven sağlıyor görünse de sayısal çokluğun etkili bir muharebe makinesine dönüştürmek hem zaman almakta, hem de başarı oranı; eğitim seviyesinin yüksekliği, etkili komuta kontrol, bilgi sistemleri ve istihbarat paylaşımı gibi önceden denemesini yapılması gereken faktörlere bağlı kalmaktadır.

Tasarımda operatif müşterek komutanlık, komuta kontrol fonksiyonlarını yerine getirmek için barıştan itibaren üç kademedede tertiplenmektedir. Bunlar aşağıdan yukarıya kara, deniz ve hava unsur komutanlıkları seviyesi, müşterek görev kuvveti seviyesi ve nihayet müşterek komutanlık seviyesidir.

Müşterek komutanlığın barışta ve savaşta vazifesi; askeri hareketin tüm veçheleri ile müşterek hareketin sevk ve idaresi, verilen görevin başarılması için gerekirse yeniden teşkilatlanma, emir komuta münasebetlerinin hareket ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, lojistik desteğin yönlendirilmesi, idari destek tedbirlerinin koordinesi ve uygulanması, disiplinin tesisi, müşterek eğitimin verilmesi ve yetkilerinin belirli alt komutanlıklar nezdinde denenmesidir.

Öngörülen tasarıma göre Türkiye tek bir hareket alanı özelliği taşımaktadır ve bu hareket alanı batı ve doğu olmak üzere iki hareket bölgesine ayrılmaktadır. Müşterek bir komutanlığın teşkilinde; operatif seviyede müşterek hareketi planlayıp, sevk idare edecek, farklı kuvvet unsurları arasında koordinasyonu sağlayacak, operatif ateş ve manevraları koordine edecek teşkilatların bu hareket bölgelerinde görev yapması esas alınmıştır. Tasarımın mevcut doktrinden temel farkı hareketi stratejik seviyeden itibaren üç boyutlu bir bütün olarak görmesi, harbin her safhasında bütün ihtiyaçların buna göre tespiti ve planlamaların buna göre yapılmasıdır.

Batı hareket bölgesinin üç tarafı denizlerle çevrilidir ve Ege Denizinde ada ve adacıklar, Doğu Akdeniz'de ise Kıbrıs adası özel öneme sahiptir. Kara hareketinin icra edilebileceği alan sadece Trakya bölgesidir. Buna karşılık doğu hareket bölgesi tamamen karasal, çoğunlukla dağlık, güneydoğu bölgesinde geniş düzlüklere sahip arazi yapısı ile dikkat çekmektedir. Bunun nedeni hareket bölgesinin özelliğidir. Batı hareket bölgesinde icra edilecek bir operatif hareket kara, deniz ve hava kuvvetlerinin operatif müşterek hareketine, doğu hareket bölgesinde icra edilecek bir operatif hareket ise kara ve hava kuvvetlerinin operatif müşterek hareketine sahne olabilecektir.

Batı hareket bölgesinde icra edilecek muhtemel bir hareketin mahiyeti Ege Denizinde deniz alaka ve menfaatlerinin korunması, Trakya arazisinin ve Kuzey Kıbrıs'ın sınırdan itibaren veya ileriden savunulması; doğu hareket bölgesinde icra edilecek hareketin mahiyeti ise ülke topraklarının ileriden savunulması ya da ileriden emniyete alınması veya müttefik kuvvetlerle birlikte sınır ötesinde bir hareket ve iç güvenlik hareketi şeklinde olabileceği değerlendirilmektedir.

Türkiye hareket alanının bu genel özellikleri, mevcut kuvvetlerin konuşlandırılması, hareketin beklenen şekli ve mahiyeti, mevcut tehditler değerlendirilerek bir analiz yapılabilir. Buna göre batı hareket bölgesi için ortaya çıkan ihtiyaç, deniz kuvveti ağırlıklı müşterek hareket kuvveti, doğu hareket bölgesi için kara kuvveti ağırlıklı müşterek hareket kuvvetidir.

Müşterek kuvvet yapısı planlamalarında model analizi sonuçları ve müşterek kuvvet oluşturma esasları, mevcut operatif savunma yapılanması ile birleştirildiğinde oluşacak yeni operatif müşterek yapı şekillendirilebilmektedir. Ancak tasarım için geleceğe yönelik tahminlerin de yapılması gerekmektedir. Bunlar olacakmış gibi kabul edilen farazi düşüncelerdir. Bu tasarım geliştirilirken Türkiye'nin siyasi hedefine paralel olarak orta vadede Avrupa Birliğine daha çok yakınlaşacağı ve güvenlik sorunlarına bu çerçeveden bakacağı farz ve kabul edilmiştir.

Buna göre batı ve doğu hareket bölgelerinde Kuvvet Komutanlıklarından bağımsız iki müşterek komutanlık kurulabilecek ve bu komutanlıklar bölgelerinde doğrudan Genelkurmay Başkanlığına bağlı olarak hareket icra etme yeteneklerine sahip olabileceklerdir. Müstakbel hareketin özellikleri değerlendirilerek Batı Müşterek Komutanlığı Donanma Komutanlığı, Doğu Müşterek Komutanlığı Doğuda bulunan bir Ordu Komutanlığı bünyesinde oluşturulabilecektir.

Batı Müşterek Komutanlığına Trakya'da görevlendirmek üzere bir kara kolordusu ile Kıbrıs ve Ege denizi güvenliği için ayrılabilircek yeteri kadar kara kuvveti, Donanma Komutanlığı ve bir Hava Kuvveti; Doğu Müşterek Komutanlığına dört cephe için (kuzeydoğu ve doğu, güneydoğu ve güney) dört kara kolordusu ve bir Hava Kuvveti tahsis edilebilecektir. Merkezde üç Kuvvet Komutanlığına Stratejik Birlikler, eğitim ve doktrin ile idari ve lojistik destek unsurları bağlı kalacaktır.

Bu bağlamda Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde tam muharebe harekatı kabiliyetine sahip üstün silahlarla mücehhez bir kara (ihtiyat) kolordusu, taarruz ve genel maksat helikopterleri ile mücehhez bir hava kolordusu, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı ile Lojistik Komutanlığı; Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Deniz Eğitim ve Öğretim Komutanlığı ile Kuzey ve Güney Deniz Saha Komutanlıkları; Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Stratejik Hava ve Uzay Komutanlığı, Hava Eğitim ve Hava Lojistik Komutanlıkları bulunacaktır. Hava Kuvvetinin ihtiyatı olmayacağı düşüncesiyle Batı Müşterek Komutanlığına bağlı Hava Kuvvetinin Doğuda, Doğu Müşterek Komutanlığına bağlı Hava Kuvvetinin Batıda kullanımına ilişkin planlamalar Stratejik Hava ve Uzay Komutanlığınca yürütülebilecek, gerektiğinde Doğu Müşterek Komutanlığına deniz desteği Batı Müşterek Komutanlığınca sağlanabilecektir.

Müşterek yapıda tasarlanmış bir karargah ve kuvvet yapısı sadece imkan ve kabiliyetlerin birleştirilmesi suretiyle uyum ve sinerji sağlamayacak, daha geniş bir yelpazede alternatif harekat tarzları da kazandıracaktır. Bugün icra edilecek bir harekatın en büyük eksikliği, müşterek karargah ve birlikleri hazırlık safhasından itibaren bir araya getirme zorunluluğudur. Oysa silahlı kuvvetler bu reaksiyonu pekala barış zamanından itibaren göstererek gereken teşkilatlanmayı başarabilir.

Operatif müşterek savunma yapılanması uygulamasının dünyada ciddi örnekleri bulunmaktadır. NATO komuta yapısı teşkilatlarında açıkça görülebileceği üzere stratejik planlamalar, eğitimler, analizler, yönetim ve operatif yapılanmada tamamen müşterek hareketin gereksinimlerine ve icrasına yöneliktir.

NATO, temelde bir askeri örgütlenme olmasına rağmen modern yönetim düşüncesi bağlamında SSCB'nin yıkılmasından sonra gelişen çevresel şartlara süratle uyum sağlayabilmiş ve son 10 yılda örgüt yapısında köklü değişikliklere gitmiştir. Değişim süreklidir. Bugün, 27-28 Haziran İstanbul Zirvesinde dahi dönüşüm konuşulmuştur.

Benzeri yapılanmalar başta A.B.D. olmak üzere dünyanın gelişmiş ülkelerinde uygulama alanı bulmaktadır. A.B.D. tüm dünyaya yayılmış bulunan birleştirilmiş muharip komutanlıklarını günün şartlarına göre yeniden tertiplendirme çabalarına girmiştir. Bunun ilk örneği Merkezi Birleşik Arap Emirliklerinde bulunan Merkez Komutanlığının sorumluluk sahası sınırlarını Büyük Ortadoğu projesi ile birlikte Orta Asya'dan Kuzeybatı Afrika'ya kadar genişletmesidir.

Sürekli yapılmak zorunda olunan değerlendirmeler ve ulaşılan sonuçlar farklılaştıkça, değişim kaçınılmazdır. Değişim olmuyorsa farklılaşmanın farkına varılmıyor demektir. Asıl sorun değişimin kendisinden çok nasıl başlatılacağı noktasındadır.

Örgüt çevresi yüksek belirsizlik, tahminde zorluk çekme, kontrol olasılığının azalması ile tanımlanan tahmin edilemeyen davranış ve davranışsal sürecin dahi kaybolduğu kaotik ortamlar olarak nitelendirilmektedir. Günlük hayat yaşanırken teknolojiye, mevzuatta, tehditte, tercihlerde farkına bile varılamayan ciddi değişiklikler olabilmektedir. Bu nedenle değişim için bir an evvel yola çıkmak gerekmektedir.

İşleri geciktirerek zamana yaymak ve bunun yapılıp yapılmayacağını tartışıp durmak yerine sorunun çözümü için belirlenen ortak amaca bağlılık sağlanmalı; sonradan ihtiyaç hissedildiğinde değişime girişmek yerine, çeşitli tehditlere cevap verecek şekilde karmaşık fonksiyon alanlarında etkili olacak savunma yapısı içinde sürekli gelişim ve değişim ortamı yaratılmalıdır. Kuvvet komutanlıkları eğitim komutanlıkları bünyesinde kuvvet hareket ve yapısı tasarımları ile uğraşırken, müşterek tasarım ile uğraşı noksan kalmaktadır.

Geleceğin imkan ve şartları tahayyül edilerek silahlı kuvvetlerin müşterek yeniden yapılanma ihtiyaçları tespit edilmeli ve değişimden sorumlu olacak kurumsal yapılanmalara gidilmelidir. Zira en mükemmel yapıya ulaşmak hiçbir zaman mümkün olamayacak, vizyon genişletildikçe, tasarım ve doktrin geliştirme ihtiyaçları artacaktır. Bu kurumsallaşma yaşayan örgüt yapısının kan damarları olacaktır.

Örneğin Genelkurmay Komuta ve Kuvvet Yapısı Tasarım Daire Başkanlığı kurulması düşünülebilir. Personel ve kaynak artışı getirmemesi için bu dairenin ihtiyaçları kuvvet eğitim komutanlıklarından sağlanacak tasarrufla karşılanabilir.

Geleceği yaratabilmek için önce sorunu liderler görmelidir. Bunu vizyon bildirisi ile duyurmalı, değişimi örgüte benimsetmeli, içselleştirebilmeli ve gerekli olan sinerjiyi yaratabilmelidirler. Liderler örgüte esneklik ve intibak yeteneği aşılmalıdır. Bu nedenle değişim için gerekli olan kolektif güç ve sinerji yaratılmalı, sürekliliği olan kararlı bir kampanya başlatmalı ve yürütmelidirler. Bunu için kendilerini başlattıkları işe adanmalıdırlar.

Bilim çevrelerince, bir yandan hiyerarşinin, örgütlerin, önlerine çıkan sorunları etkili bir biçimde çözmelerini engelleyebileceği iddia edilmektedir. Diğer yandan eşgüdüm gerektiren işlerde hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin, hiyerarşik yapıya sahip olmayanlardan daha başarılı oldukları da savunulmaktadır. Hiyerarşinin bu iki etkisi göz önünde bulundurulduğunda hangi alanda örgütün hiyerarşik yönüne önem verileceği, hangi alanda önem verilmeyeceği iyi tespit edilmeli toplam faydaya katkı sağlayacak yöntem seçilmelidir. Örgütlenmede hiyerarşinin yerini uzmanlaşma almalıdır. Kuvvet, sınıf, ihtisas ve branşlar özellikleri muharebe etkinliği için hiyerarşinin dışında bir yapılanma göstermelidir. Bilimsel gelişmelerin ve teknolojik ilerlemelerin gerektirdiği uzmanlıklara sivil personel de olsa karargah çatısı altında yer verilmelidir. Böylece karar verme sürecinde katmanlar azalacak, proje ya da süreç takımları oluşturulabilecek, yatay etkileşim artabilecek, aşağıdan yukarıya doğru tepe yöneticisine daha çok fikir gidecek, tüm birimlerde öneri üretilebilecek bir sistem oluşturulabilecek, makamlar ve rütbeler değil projeler ve takım çalışması devreye girecektir. Küresel düşünce analitik mantık esastır. Ancak değişim kararı ve sürekli bir gelişim için; analitik değerlendirmelerin uzmanlık gruplarınca yatay ve çapraz olarak yapılması, proje için doğrudan liderden emir alabilecek çalışma grubu tesis edilmesi, ancak, değişim kararını verecek liderlerin sonu gelmez analitik değerlendirmeleri bir noktada keserek sezgilerine dönmesi gerekmektedir

Başarılı olacak gibi görünen tek politika, geleceğin oluşturulmasına çalışmak gibi görünüyor. Bütün engellere rağmen gelecek hala şekillendirilebilir ve hala yeniden yaratılabilir. Fakat geleceği oluşturmaya çalışmak oldukça risklidir. Ama hiç denememek daha da risklidir.²⁵⁹

²⁵⁹ DRUKER Peter F., 21 nci YY İçin Yönetim Tartışmaları, Çeviren: İrfan BAĞÇIVANGİL, Gülenay GORBON, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2000, s.107

KAYNAKÇA

A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, K.K.K.lığı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı
BİSYAY Yayını, Ankara, Nisan 2000

AGGARWALL R., "Evrin Halindeki Global Ekonomin Stratejik Sorunları", Business Horizons, Temmuz - Ağustos 1987

AKŞİT Habibe, "Öğrenmeye Dayalı Bir Eğitim Süreci Oluşturabilmek", Eğitim: İnsan Kaynakları Düşünce Platformunun Executive Excellence Nisan 2003

AYDIN İnyet Pehlivan, Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2001

BAĞIRKAN Şemsettin; Karar Verme; İstanbul, 1985

BAŞARAN Mustafa; Yönetim Biliminde Gelişmeler, Kara Harp Okulu Yayın No:61

BEYAZ KİTAP 2000 (Türkiye), Milli Savunma Bakanlığı, Mönch Türkiye Yayıncılık, 2000

BOENE Bernard, MARTİN Michael L., "France: In The Theories of Epoch-Making Change", The Post Modern Military, **MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R.**, Oxford University Press, New York, 2000

BOURGEOIS L.John; "Stratejik Goals, Percieved Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", Academy of Management Journal, March 1995

BRZEZINSKI Zbigniew, Büyük Satranç Tahtası, Çeviren: Ertuğrul DİKBAŞ ve Ergun KOCABIYIK, Yön Matbaacılık, İstanbul, 1997

BUCHANAN James M., **TULLOCK** Gordon; The Calculus of Consent, The University of Michigan Press, 1967

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1991

CHIRAC Jacques, Fransa Milli Güvenlik Akademisi Öğretim Yılı Açış Konuşması, Paris, Ekim 2001

CLAUSEWITZ Carl Von, Harp Üzerine, Genelkurmay Başkanlığı Basımevi, Ankara, 1993

CLEWIS J.A. "Lagardère Sets Schedule For Creating New Giant", Jane's Defence Weekly, 30 October 1996

COULTER Daniel Y., "Globalization of Maritime Commerce: The Rise of Hub Ports", Globalization And Maritime Power, Edited by **TANGREDI** Sam J, National Defence University Press, Washington DC., 2002

COX Donny, **HOOVER** John, Kızıışan Ortamda Liderlik, Çeviren: Mahmut **TUNA**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

COVEY Stephen R., Etkili İnsanların 7 alışkanlığı, Çeviren: Gönül **SUVEREN** ve Osman **DENİZTEKİN**, Varlık Y., İstanbul, Mayıs 2000

ÇELEBİOĞLU Fuat, Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1990

ÇÖREKÇİ Ahmet, Harp Akademileri Komutanlığında Verilen Konferans, İstanbul, 12 Aralık 2001

DALAY İsmail, **COŞKUN** Recai, **ALTUNIŞIK** Remzi, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İSTANBUL, Beta Y., 2002

DANDEKER Cristopher, "The United Kingdom: The Overstretched Military", The Post Modern Military, **MOSKOS** Charles C, **WILLIAMS** John A, **SEGAL** David R., Oxford University Press, New York, 2000

DAVUDOĞLU Ahmet, Stratejik Derinlik: Türkiye'nin Uluslararası Konumu, Küre Yayınları, İstanbul 2001

DEMİR M. Hulusi, **BİRCAN** B., **TÜTEK** Hülya, Yönetmel Karar Verme, İzmir, 1985

DRUKER Peter F., 21 nci YY İçin Yönetim Tartışmaları, Çeviren: İrfan BAĞÇIVANLIL, Gülenay GORBON, İstanbul, Eplison Yayıncılık, 2000

DUNCAN Robert; "Characteristics of Environments and Perceived Environmental Uncertainty" Administrative Science Quarterly, 1972

DURMAZUÇAR Vedat, Ortadoğu'da Suyun Artan Değeri, IQ Yayınları, İstanbul, 2002

EREN E., Değişim Yönetimi, İSTANBUL, MESS Yayınları, 1985

ERENDİL Muzaffer, Tarihte Strateji, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Genelkurmay Basımevi, ANKARA, 1998

FAURE Robert, **BOSS** Jean Paul, **GARFF** Andre Lé; Harekat Araştırması, Çeviren: Selami SEYHUN Ankara, 1963

FISHER James R., "Profesyoneller Nasıl Yönetilmeli?" Executive Excellence, Mart 2003

FLECKENSTEIN Bernard, "Germany: Forerunner of a Postnational Military?", The Post Modern Military, **MOSKOS** Charles C, **WILLIAMS** John A, **SEGAL** David R., Oxford University Press, New York, 2000

FUNDAMENTALS of Joint and Combined Operations, "Summary of Major Provision", U.S. Army Command and General Staff Collage, Forth Leavenworth, Kansas, 1986

FROST Ellen L., "Globalization and National Security: A Strategic Agenda" The Global Century - Globalization and National Security Seminar, National Defence University of US., Washington, 2001

GAL Reuven, **COHEN** Stuart A., "Israel: Still Waiting in The Wings", The Post Modern Military, **MOSKOS** Charles C, **WILLIAMS** John A, **SEGAL** David R., Oxford University Press, New York, 2000

GENELKURMAY Başkanının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun, Numarası: 1324, Kabul Tarihi: 31.7.1970, Resmi Gazete Tarihi: 7.8.1970, Sayısı: 13572

GOLEMAN Daniel, **BOYATZIS** Richard, **MCKEE** Annie, Yeni Liderler, Çeviren: Filiz NAYIR ve Osman DENİZTEKİN, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002

GÖNÜL Vecdi, "Planning and Funding Turkey's Defence ", NATO's Nations, Volume 48, No: 3, 2003

GRAY Colin S., The Geopolitics of Superpower, Lexington: University of Kentucky Press, 1992

GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

HAMEL Gary, **PRAHALAD** C.K., Geleceği Kazanmak, Çeviren: Zülfü DİCLELİ, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996

İZGÖREN Ahmet Şerif; Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Ankara, 2001

JAMES Jennifer, Gelecek zamanda düşünmek, çeviren: Zülfü DİCLELİ, Boyner Holding yayınları, İstanbul, Mayıs 1997

JOHANSEN Rannem, "Establishing The Joint Warfare Centre", NATO's Nations, Volume 48, 3 / 2003

JOINT and Combined Environment, U.S.Army Command and General Staff Collage, Forth Leavenworth, Kansas, 1 August 1990

KENNEDY Paul, Yirmibirinci Yüzyıla Hazırlanırken, Çeviren: Fikret ÜÇCAN, İş Bankası Yayınları, MİNPA Matbaacılık, Ankara, 1999

KIRIM Arman, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, 2001

KKT 100-5 Harekat (Sevk ve Muharebe), K.K.K. Basımevi, Ankara, 2002

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İSTANBUL, BETA Yayınları, 1999

KOLUMAN Aziz, Dünyada Su Sorunları ve Stratejileri, ASAM Yayınları, Ankara, 2002

KOSPOTH Edward V., "AGS Has a Long and Tormented History" NATO's Nations, Volume 48, No: 4 / 2003

KOTTER John, "Vizyon, Strateji ve Liderlik" Executive Excellence, Temmuz 1998

KOZLU Cem, Türkiye Mucizesi için, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1999

KULOĞLU Armağan, SALKAYA Fatma Elif, "Büyük Orta Doğu Projesi ve Türkiye", Stratejik Analiz, AVSAM Yayınları, Ankara, Şubat 2004

LIPPITT Mary, "Öncelikleri Dengelemek" Executive Excellence, Aralık 2003

MAHAN Alfred Thayer, The Influence of Seapower Upon History 1660-1783, Dover Publication, New York, 1987

McKENZIE Richard G., TULLOCK Gordon; Modern Political Economy, Mc.Graw Hill Co.'s Forth Edition, Singapore, 1986

MINTZBERG Henry, The Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall, New Jersey, 1983

MOSKOS Charles C, "Armed Forces After The Cold War", The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R, Oxford University Press, New York, 2000

MOSKOS Charles C, "Towards a Post Modern Military: The United States", The Post Modern Military, MOSKOS Charles C, WILLIAMS John A, SEGAL David R, Oxford University Press, New York, 2000

MUELLER Dennis C., "Allocation, Redistribution & Collective Choice", Public Finance, England, 1977

MT 407-1 Müşterek Harekat Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Talimnamesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2003

MY 205-1 TSK Komuta Kontrol Kavramları ve Müşterek Harekat Komuta Yapısı Yönergesi, Ankara, 1993

MY 369-1 (C) TSK Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi Yönergesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2001

MY 639-3 TSK Konsept Geliştirme Yönergesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2001

NAISBITT John, Megatrends, Warner Books, New York, 1982

NATO HANDBOOK, NATO Office of Information and Press, Brussels, 2001

NATO Konsept Geliştirme ve Deneme Milli Danışma Grubu Toplantısı Sonuç Raporu, Varşova, 15-17 Ekim 2002

NATO's Bi-SC CJTF Operational Concepts, International Military Staff, Brussels, 01 March 2002

NUCIARI Marina, "Italy: A Military for What" The Post Modern Military, **MOSKOS** Charles C, **WILLIAMS** John A, **SEGAL** David R., Oxford University Press, New York, 2000

ONARAN Oğuz, Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1975

ÖZKÖK Hilmi, Orgeneral, Genelkurmay Başkanı, Prensip Emri No:24-4, Ankara, 25 Şubat 2004

ÖZKÖK Hilmi, Orgeneral, Genelkurmay Başkanı Basını Bilgilendirme Toplantısı, 13 Nisan 2004

ÖZKÖK Hilmi, Orgeneral, Genelkurmay Başkanı Harp Akademileri Eğitim Öğretim Yılı Açılış Konuşması, 04 Ekim 2004

PETERS Thomas J., **WATERMAN** Robert H., Yönetme ve Yükselme Sanatı, Çeviren: Selami SARGUT, İstanbul, 1985

PFEFFER Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: Sinem GÜL, Sabah yayınları, İstanbul, 1995

SAVAŞ Vural, Politik İktisat, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2 nci Baskı, İstanbul, 1994

SEIFERT K.L. & **HOFFNUNG** R.J., Child & Adolescent Development, MA:House, Mufflin, Boston, 1991

SENGE Peter M., Beşinci Disiplin, Çeviren: Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, Kasım 1993

SMITH Edward A., "From Effects-Based Operations to Effect Base Deterrence: Military Planning & Concept Development", Globalization And Maritime Power, Edited by **TANGREDI** Sam J, National Defence University Press, Washington DC., 2002

SMITH Kevin B., "Savaşta Bilgi Akışı", Military Review, Nisan 1989

SUCU Yaşar, Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1988

SULLIVAN Gordon R., **HARPER** Michael V., Umut Biz Yöntem Olamaz, Çeviren: Ayşe Bilge DİCLELİ, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997

TANGREDI Sam J, Globalization And Maritime Power, National Defence University Press, Washington DC., 2002

TİRYAKİ Orhan, Sınıraşan Sular ve Orta doğuda Su Sorunu, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1994

TOFFLER Alvin & Heidi, War And Anti-War:Survival At The Dawn of The 21st Century, Little,Brown & Company, Boston, 1993

TORTOP Nuri, **İSBİR** Eyüp G., **AYKAÇ** Burhan, Yönetim Bilimi, Ankara, 1999

TÜBİTAK, "Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi", Bilim ve Teknoloji Stratejisi ve Politika Çalışmaları, TÜBİTAK BTP 95 / 02, Nisan 1995

TÜRK Savunma Sanayi ürünler Kataloğu: 2003-2004, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Barek Basımevi, Ankara, 2003

TÜRKEL Süleyman, **LEBLEBİCİ** Doğan Nadi, Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması, Ankara Genç İşadamları Derneği Yayınları, Ankara, Haziran 2001

TÜRKÖNE Mümtaz'er, Siyaset, Lotus Yayınları, Eylül 2003, İstanbul

TÜZ Melek V., Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı, Alfa Yayınları, İstanbul, Ağustos 2001

TÜZÜNER H.Baha, A.B.D. Kara Kuvvetleri Profili, K.K.K.ılgı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı BİSYAY Yayını, Ankara, Nisan 2000, ÖNSÖZ

US ACDA World Military Expenditures and Arms Transfer, 1995

ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul, 1989

WELTON Neva, **WOLF** Linda, Küresel Başkaldırı: 20 nci Yüzyılın Tiranlarına Karşı Mücadele, Çeviren: Aydın Ekim SAVRAN, Kitap Matbaası, İstanbul, 2004

World Development Report, The Challenge of Development, World Bank Issue, Oxford University Press, New York, 1991

VARDAR Abdül, Bireysel ve Kavramsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, İSTANBUL, Kariye Yayıncılık, 2001

VAROĞLU A.Kadir; Karar verme ve Problem Çözme, Konferans Metni, Kara Harp Okulu Yayını, 20 Mart 1995

WILSON James Q., Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi Niçin Yaparlar, Çeviren: Selçuk YANARDAĞ, Doğan CANMAN ve Yücel ERTEKİN, TODAİE, Ankara, 1996

YILMAZ Murat ve Diğerleri, Medeniyetler Çatışması - HUNTINGTON Samuel P., Vadi Yayınları, Ankara, 1995

YOZGAT Uğur; Yönetimlerde Karar Verme Teknikleri, İstanbul-1994

ZİYLAN Aytekin ve Diğerleri, Savunma Sanayi ve Tedarik, TÜBİTAK BTP 98 / 01 Ocak 1998

ZVYAGELSKAYA Irina, "What Strategy for the Greater Middle East? A Russian Perspective", CEPS European Security Forum, 1 December 2003