

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEKNOLOJİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE VİZYON OLUŞTURMA
STRATEJİ BELİRLEME ve PROJE SEÇİMİ SÜREÇLERİNE
YÖNELİK BÜTÜNCÜL BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Müfit ÖZTÜRK

Tez Danışmanı
Dr. Müh. Ömer LİVVARÇIN

Eş Tez Danışmanı
Dr. Eyüp Serdar GÖKPINAR

ANKARA-2014

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ : 01/07/2014

TEZİN TİPİ : Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI : Türk Silahlı Kuvvetlerinde Vizyon Oluşturma, Strateji Belirleme ve Proje Seçimi Süreçlerine Yönelik Bütüncül Bir Yöntem Önerisi

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM : Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı

DAĞITIM LİSTESİ : Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzu'nda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ :

Çalışmanın amacı, Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) vizyon, strateji ve projeler arasında uyumluluğu, sınırlı kaynakların verimli kullanımını, birimler arasında eşgüdümü sağlayacak dünyadaki diğer ülke uygulamalarının daincelendiği bir yöntem ortaya koymaktır.Konu ile ilgili TSK'da strateji ve proje seçimi konularında 15 uzman ile görüşme yapıldı. Çalışmanın uygulama bölümünde nitel araştırma kapsamında konuyu ölçen ve ilk defa bu araştırma için hazırlanmış (12) soruluk bir görüşme formu kullanıldı. Görüşme katılımcılarının ifadelerinden elde edilen verilerin “gömülü kuram” nitel araştırma deseninde detaylı olarak içerik ve sayısal analizleri yapıldı. TSK'nın mevcut uygulamalarından (30) tema ve (20) aşama tespit edildi.

Görüşmenin bulguları kapsamında vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi ile ilgili öne çıkan temalardan ilk üçü sırasıyla “kritik teknolojilere millî imkanlarla sahip olma üstünlüğü ile yapılabilirlik; müşterek anlayış birliği ile ortak havuzdan kullanım; önemli ülke ve kurumların sistemlerini inceleme” olarak ortaya çıktı. Sonuncu tema ise “diğer projelerle uyumluluk” olarak belirlendi. Yine araştırmanın bulguları kapsamında vizyon strateji ve proje seçimi ile ilgili aşamalardan ilk üçü sistematik sırayla “Millî Güvenlik Siyaset Belgesi (MGSB) politik direktifi ve mevcut doktrinleri inceleme; Genelkurmay Başkanlığı Strateji Direktifinin yayımlanması, Türkiye

Millî Askerî Stratejisini (TÜMAS) inceleme” olarak ortaya çıktı.Sonuncu aşama ise “İzleme kontrol gözden geçirme ve iyileştirme” olarak belirlendi.Devamında süreci iyileştirilmeye yönelik olarak Vizyon 2023 Çalışması ile uyumluluğu ve Denge Yaklaşımını esas alan “bütünleşik vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi”nden oluşan bir kavramsal yöntem belirlenerek bir uygulama planı önerildi.

Çalışmada genel olarak vizyon yönetiminin öncül aşamaları “vizyon oluşturma”; strateji yönetimi öncül aşamaları “strateji belirleme” ve proje yönetimi öncül aşamaları “proje seçimi” kavramları adı altında bilimsel araştırma süreci takip edilerek incelendi. Bu incelemeler ışığında bu üç kavramın bütünleştirilebileceği ortaya çıktı. Çalışma yönetim bilimi yazınına büyük organizasyonların uygulamaya dönük alanlarında vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi uyumluluğunu sağlayabilecek gerçek hayatta uygulanabilir bir metodoloji ile katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda ortaya koyduğu vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi süreçleri arasında eşgüdümü sağlayan yeni bir kavramsal yöntemle vizyon, strateji ve proje yönetimi alanlarında araştırma yapacaklara çalışmalarında rehberlik edecektir. Kavramsal yöntemi kullanacak TSK’nın her alt birimi uygulayıcı olarak kurumsal vizyon, strateji ve proje seçimi ile kendi faaliyetlerini uyumlu hale getirebilecektir. Çalışmanın sonunda ise araştırmacılara ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunuldu.

ANAHTAR KELİMELELER : Türk Silahlı Kuvvetleri,vizyon oluşturma, strateji belirleme, proje seçimi süreçleri.

SAYFA SAYISI :128

GİZLİLİK DERECEİ : Tasnif Dışı

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEKNOLOJİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE VİZYON OLUŞTURMA
STRATEJİ BELİRLEME ve PROJE SEÇİMİ SÜREÇLERİNE
YÖNELİK BÜTÜNCÜL BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Müfit ÖZTÜRK

Tez Danışmanı
Dr. Müh. Ömer LİVVARÇİN

Eş Tez Danışmanı
Dr. Eyüp Serdar GÖKPINAR

ANKARA-2014

KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

J.Yzb.Müfit ÖZTÜRK'ün "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Vizyon Oluşturma Strateji Belirleme ve Proje Seçimi Süreçlerine Yönelik Bütüncül Bir Yöntem Önerisi" konulu tez çalışması, jürimiz tarafından TEKNOLOJİ YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında ~~oybirliği~~/ oyçokluğu ile YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Doç. Dr. Serhat ÇAKIR

Üye.....

Doç. Dr. Hv. Sın. Bnb. Sait GÜRBÜZ

Üye.....

Dr. Dz.Müh.Alb.Ömer LİVVARÇIN
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

01/07/2014

(İmza ve Mühür)

Önder Haluk TEKBAŞ

Prof. Dr. Müh. Albay

Enstitü Müdürü 4

TEŞEKKÜR

Öncelikle Kara Harp Okulu Komutanı Tümgeneral Yılmaz UYAR olmak üzere, yüksek lisans eğitimi sürecindeki gösterdikleri desteklerinden dolayı Savunma Bilimleri Enstitüsü Müdürü Prof.Dr.Müh.Albay Önder Haluk TEKBAŞ ve tüm enstitü personeline teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tez çalışmasının konu seçiminde ve tez sürecinde bilgi birikimini aktararak, bu aşamaya gelmemde büyük katkıları olan Doç. Dr. Serhat ÇAKIR, tez danışmanım Dr. Dz. Müh. Alb. Ömer LİVVARÇİN ve eş tez danışmanım Dr. Eyüp Serdar GÖKPINAR'a teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Sonraki akademik çalışmalarım da kendileri ile çalışabilmeyi umarım.

Tez çalışmam boyunca göstermiş olduğu anlayış ve sabır ile her zaman bana destek olan eşim Esra ÖZTÜRK'e, oğlum Alper Kamil ÖZTÜRK'e, Babam Bayram ÖZTÜRK'e, Annem Elif ÖZTÜRK'e, kardeşim Ümit ÖZTÜRK'e sonsuz minnettarım.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEKNOLOJİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2014

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE VİZYON OLUŞTURMA
STRATEJİ BELİRLEME ve PROJE SEÇİMİ SÜREÇLERİNE
YÖNELİK BÜTÜNCÜL BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müfit ÖZTÜRK

ÖZET

Çalışmanın amacı, Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) vizyon, strateji ve projeler arasında uyumluluğu, sınırlı kaynakların verimli kullanımını, birimler arasında eşgüdümü sağlayacak dünyadaki diğer ülke uygulamalarının daincelendiği bir yöntem ortaya koymaktır. Konu ile ilgili TSK’da strateji ve proje seçimi konularında 15 uzman ile görüşme yapıldı. Çalışmanın uygulama bölümünde nitel araştırma kapsamında konuyu ölçen ve ilk defa bu araştırma için hazırlanmış (12) soruluk bir görüşme formu kullanıldı. Görüşme katılımcılarının ifadelerinden elde edilen verilerin “gömülü kuram” nitel araştırma deseninde detaylı olarak içerik ve sayısal analizleri yapıldı. TSK’nın mevcut uygulamalarından (30) tema ve (20) aşama tespit edildi.

Görüşmenin bulguları kapsamında vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi ile ilgili öne çıkan temalardan ilk üçü sırasıyla “kritik teknolojilere millî imkanlarla sahip olma üstünlüğü ile yapılabilirlik; müşterek anlayış birliği ile ortak havuzdan kullanım; önemli ülke ve kurumların sistemlerini inceleme” olarak ortaya çıktı. Sonuncu tema ise “diğer projelerle uyumluluk” olarak belirlendi. Yine araştırmanın bulguları kapsamında vizyon strateji ve proje seçimi ile ilgili aşamalardan ilk üçü sistematik sırayla “Millî Güvenlik Siyaset Belgesi (MGSB) politik direktifi ve mevcut doktrinleri

inceleme; Genelkurmay Başkanlığı Strateji Direktifinin yayımlanması, Türkiye Millî Askerî Stratejisini (TÜMAS) inceleme” olarak ortaya çıktı. Sonuncu aşama ise “İzleme kontrol gözden geçirme ve iyileştirme” olarak belirlendi. Devamında süreci iyileştirilmeye yönelik olarak Vizyon 2023 Çalışması ile uyumluluğu ve Denge Yaklaşımını esas alan “bütünleşik vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi”nden oluşan bir kavramsal yöntem belirlenerek bir uygulama planı önerildi.

Çalışmada genel olarak vizyon yönetiminin öncül aşamaları “vizyon oluşturma”; strateji yönetimi öncül aşamaları “strateji belirleme” ve proje yönetimi öncül aşamaları “proje seçimi” kavramları adı altında bilimsel araştırma süreci takip edilerek incelendi. Bu incelemeler ışığında bu üç kavramın bütünleştirilebileceği ortaya çıktı. Çalışma yönetim bilimi yazınına büyük organizasyonların uygulamaya dönük alanlarında vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi uyumluluğunu sağlayabilecek gerçek hayatta uygulanabilir bir metodoloji ile katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda ortaya koyduğu vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi süreçleri arasında eşgüdümü sağlayan yeni bir kavramsal yöntemle vizyon, strateji ve proje yönetimi alanlarında araştırma yapacaklara çalışmalarında rehberlik edecektir. Kavramsal yöntemi kullanacak TSK’nın her alt birimi uygulayıcı olarak kurumsal vizyon, strateji ve proje seçimi ile kendi faaliyetlerini uyumlu hale getirebilecektir. Çalışmanın sonunda ise araştırmacılara ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunuldu.

ANAHTAR KELİMELELER : Türk Silahlı Kuvvetleri, vizyon oluşturma, strateji belirleme, proje seçimi süreçleri.

Tez Yöneticisi : Dr. Dz. Müh. Alb. Ömer LİVVARÇİN

Sayfa Sayısı : 128

T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF TECHNOLOGY MANAGEMENT
ANKARA 2014
AN INTEGRATED METHOD PROPOSAL FOR
VISIONFORMATIONSTRATEGYDEFINITION AND
PROCESSES OF PROJECT SELECTION IN TURKISH ARMED
FORCES

MASTER'S THESIS

Müfit ÖZTÜRK

ABSTRACT

The aim of this work is to propose a science based method that can provide coordination between units, use the restricted sources effectively, give opportunity to projects, vision and strategy accordance in Turkish Armed Forces (TAF), and to form a method in which the other countries applications are examined. (15) experts, who are specialized in project and strategy selection, were met in TAF about this subject. In practice part of this work, interview forms that measure subject, made in quantity search scope, and also an interview form including (12) questions prepared work was made and applied. In addition, obtained data were analyzed deeply in “grounded theory” quantity pattern. A concept method was defined that includes (20) phases and (30) themes for proposing to TAF.

In the scope of interview, findings, the first three main themes which are first in importance in vision formation, project defining and project selection are first is the feasibility with superiority to own critical technologies made in national sources, the second is the usage from the common pool with joint mental unity and the third is search of organizations systems. The last theme was defined as “accordance with other projects.” Moreover, in the

scope of research's findings from the phases related with integration of vision, strategy, and project selection the first three topics in systematic order are; "National Security Policy Document and investigation of directives and actual doctrines; the broadcast of General Staff's Strategy Directives and the investigation of Turkish National Military Strategies (TNMS)." Besides, the last theme was defined as monitoring, controlling, revising and improving. Furthermore, from the phases related with integration of vision, strategy and project selection, the first three in importance sequence are; determination of movement needs by Force Commanderships, National Security Policy Document and investigation of directives and actual doctrines, the convention of concept to road map; integrating the strategy with knowledge backlog and obtaining intelligence. The last theme was defined as "Approval by Commandership". In addition to this, for improving the process, a conceptual method both which is formed of an integrated Project selection, strategy defining and vision formation and based on Balanced Approach and accordance with Vision 2023 study was defined. An application plan was proposed.

Generally, in this work, vision formation, strategy defining and project selection concepts were examined by following the scientific search process. It was appeared that these concepts could be integrated. Vision formation, strategy defining and project selection can contribute effectively with a methodology to real life and organizations' application turned fields. Additionally, this work can lead to researchers in vision, strategy, and project management fields by proposing a conceptual method that provides coordination among vision formation, strategy definition and project selection processes. Every subunits of TAF that will use the conceptual method can make his own works accordance with other activities. Several proposals were suggested to researchers and applicants at the end of this work.

Keywords : Turkish Armed Forces, vision creation, strategy identification, process of project selection.

Advisor : Ph. D. Navy Engineer Col. Ömer LİVVARÇIN

Number of Pages : 128

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN TANIMI

1. GİRİŞ	1
2. ARAŞTIRMA SORUNSALI	2
3. ARAŞTIRMA AMACI.....	3
4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....	3
5. ARAŞTIRMA KAPSAMI	4

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. VİZYON STRATEJİ VE PROJE SEÇİMİ.....	5
a. Vizyon	5
b. Strateji	7
c. Proje Seçimi.....	14
2. VİZYON STRATEJİ PROJE SEÇİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER	18
a. Girişimcilik Okulu	18
b. Paylaşılan Vizyonu Oluşturma Disiplini.....	19
c. Oyun Teorisi.....	21
ç. Matematiksel Yaklaşım ile Proje Seçimi	22

d. Karşılaştırmalı Yaklaşım ile Proje seçimi	24
3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI GÖRÜŞLER	29
a. Türkiye Ulusal Vizyonu: Vizyon 2023.....	29
b. Dengeli Ölçüm Kartı (BSC) ile Stratejik Analiz.....	45
c. GZFT (SWOT) Analizi	49
ç. Tasarım Okulu	50
d. Kaynak Tabanlı Bakış ve Planlama Okulu	51
e. Konumlandırma Okulu	53
f. Bilişsel Okul	55
g. Öğrenme Okulu	55
ğ. Güç Okulu.....	56
h. Kültür Okulu	57
ı. Çevre Okulu.....	58
i. Bütünleştirici Okul	58
j. Denge Yaklaşımı.....	59
4. ASKERÎ KURUMLARIN VİZYON STRATEJİ VE PROJE SEÇİMİ	61
a. Askerî Kurumların Vizyonu	61
b. Askerî Kurumların Stratejileri	63
c. Askerî Kurumların Proje Seçimi	63
ç. Askerî Kurumların İlgi/Faaliyet Alanları	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE VİZYON OLUŞTURMA STRATEJİ BELİRLEME VE PROJE SEÇİMİ SÜREÇLERİNE YÖNELİK BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMA SORULARI.....	67
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	67

a. Kavramsal Yöntem Belirleme Süreci.....	67
b. Yöntem Geliştirme Süreci	68
3. MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI	69
4. KAVRAMSAL YÖNTEMİN YAPILANDIRILMASI	71
5. KAVRAMSAL YÖNTEMİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	93
a. Evren ve Örneklem	93
b. Veri Toplama Araçları	94
c. İşlem ve Analizler	97

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

1. BULGULAR.....	99
2. TARTIŞMA.....	109

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	112
2. ARAŞTIRMA BULGULARININ YAZINA KATKISI	112
3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	113
4. ÖNERİLER.....	114
a. Uygulayıcılara Öneriler	114
b. Araştırmacılara Öneriler	115
5. SONUÇ	116
KAYNAKÇA	117
EKLER	128

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo-1: Türkiye GZFT Analizi	37
Tablo-2: Öncelikli Stratejik Teknoloji Alanları	40
Tablo-3: Bütünleşik Vizyon Strateji ve Proje Seçimi Temaları.....	69
Tablo-4: Bütünleşik Vizyon Strateji ve Proje Seçimi Aşamaları.....	70
Tablo-5: TSK'nın Faaliyet Alanları.....	77
Tablo-6: Kurumsal Beklentiler	79
Tablo-7: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi.....	79
Tablo-8: Paydaş Etki/Önem Matrisi.....	80
Tablo-9: Kurumsal Beklentiler ve Paydaşların İhtiyaçları	81
Tablo-10: Kurum İçi ve Kurum Dışı Analiz	81
Tablo-11: Hedeflerimize Nasıl Ulaşabiliriz?.....	87
Tablo-12: Ülkelerin Askerî Güç Kıyaslaması	90
Tablo-13: Araştırmanın Örneklemine Ait Demografik Özellikler	93
Tablo-14: Veri Kaynakları.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil-1: Paylaşılan Vizyonu Oluşturma Disiplini	20
Şekil-2: Portföy Modeli	28
Şekil-3: Vizyon 2023 Çalışma Süreci	32
Şekil-4: Sektörel Vizyon Oluşturmda Teknoloji Öngörü Süreci	32
Şekil-5: Ulusal Bilim ve Teknoloji Stratejisi.....	33
Şekil-6: Türkiye Bilim Teknoloji Yenilik Gelişim Durumu	41
Şekil-7: Dengeli Ölçüm Kartı	46
Şekil-8: İngiltere Savunma Bakanlığı Strateji Haritası	47
Şekil-9: ABD KKK.ılgı Strateji Haritası	48
Şekil-10: Kanada Kraliyet Atlı Polis Teşkilatı Strateji Haritası	49
Şekil-11: Denge Yaklaşımı 1'inci Adım	60
Şekil-12: Denge Yaklaşımı 2'nci Adım	61
Şekil-13: Kavramsal Yöntem	72
Şekil-14: Kavramsal Yöntemin Uygulama Planı Aşamaları	73
Şekil-15: Eylem Planları	88
Şekil-16: Nihai Strateji Uygulama Planı Örneği	91

KISALTMALAR LİSTESİ

ARGE	: Araştırma-Geliştirme
AHP	: Analitik Hiyerarşi Süreci
ANS	: Analitik Ağ Sistemi
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BT	: Bilim ve Teknoloji
BTY	: Bilim Teknoloji ve Yenilik
BTYK	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
DÖK	: Dengeli Ölçüm Kartı (Balance Score Card)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Gn.Kur.	: Genel Kurmay
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GZFT	: Güçlü Yanlar, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditler (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threatens)
KBRN	: Kimyasal, Biyolojik, Radyoaktif ve Nükleer
MSB	: Millî Savunma Bakanlığı
NATO	: Kuzey Atlantik Paktı (North Atlantic Treaty Organization)
NBD	: Net Bugünkü Değer
PMBOK	: Proje Yönetimi Bilgi Yapısı (Project Management Body of Knowledge)
SHP	: Stratejik Hedef Planları
SHU	: Savunma Havacılık ve Uzay
STEEP	: Sosyalkültürel, Teknolojik, Ekonomik, Ekolojik, Politik
TBF	: Temel Başarı Faktörleri
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri (Turkish Armed Forces)
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN TANIMI

1. GİRİŞ

Son dönemlerde silahlı kuvvetlere yönelik tehditler, bölgesel ve etnik çatışmalar ile terörist faaliyetleri olarak ortaya çıkmaktadır. Silahlı kuvvetlerin temel görevi de; sorumluluk alanlarına yönelen bu tehditleri ortaya çıkmadan önlemek, ortaya çıkmış ise vazgeçirmek, ortaya çıkmış ve vazgeçirilemiyor ise ortadan kaldırmaktır. Beliren tehditleri önlemek için sayısal üstünlük yerine ileri teknolojiye sahip silah sistemleri ile donatılmış silahlı kuvvetler oluşturulmaya başlanmıştır. Başka bir ifadeyle az sayıda, taşınabilir ve anlık bilgiye ulaşabilen bu kuvvetler yukarıda belirtilen tehditlerle baş edebilecektir. Sonuç olarak tehdidin türü ne olursa olsun yeni teknolojiler ve bilgi dağıtım alt yapısı ile donatılmış bir devlet ve onun silahlı kuvvetleri, rakipleri karşısında üstünlük sağlayacaktır.

Silahlı kuvvetlerin görevlerini günümüzde ve gelecekte yeterli düzeyde yapabilmesi için sahip olacağı yeni teknolojiler ve bilgi dağıtım alt yapısı askerî harcamaları gerektirir. En büyük kısıtlama bu noktada yaşanmaktadır. Hem askerî harcamalar ülke bütçelerini zorlamayacak hale getirilmekte ve hem de rakip ülkeler karşısında silahlı kuvvetlerin caydırıcılığı arttırılmak istenmektedir. Kurumsallaşmış silahlı kuvvetler bu ikilemden günümüz ve gelecekteki muharebe ortamlarına vizyoner bakabilirlerse, stratejik kararlar alabilirlerse ve alınan bu kararlarla başlayan projelerin seçimlerini ölçebilirlerse kontrol edebilirler ve yönetebilirler. Kısacası kurumsallaşmış silahlı kuvvetler vizyon, strateji ve proje seçimi süreçlerini bütünleşik olarak ele almalıdırlar.

Türkiye'nin silahlı kuvvetleri olan Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) 2000'li yıllardaki savaşlarda Türkiye'yi iç ve dış tehditlerden koruma ve uluslar arası işbirliği kapsamında çeşitli görevler üstlenmiş ve bu görevlerini halen başarıyla sürdürmektedir. TSK'nın bekası, gelecekteki

tehditlere karşı da caydırıcı gücünü muhafaza etmesine ve ülke bütçesinin savunmaya ayrılan payını göz ardı etmeksizin vizyonu ve stratejileri ile uyumlu projelerini isabetli seçmesine bağlıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde; “vizyon, strateji ve proje seçimi” kavramlarına neden ihtiyaç duyulduğu hakkında bilgi verilmektedir. Disiplinlerarası bir bilim dalı olan teknoloji yönetimi çalışmaları kapsamında “vizyon, strateji ve proje seçimi” çalışmasının sorunsalı, amacı, önemi, bilime ve uygulamaya katkısı ile konu kapsamı açıklanmaktadır.

İkinci bölüm “vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi”ne ait tarama bulgularında elde edilen görüşler ile araştırmanın sorularından oluşan kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama ve verilerin analizinden bahsedilmektedir.

Dördüncü bölümde araştırma sonucu elde edilen verilerin analiz bulguları ile yorumlar ve tartışma yer almaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise genel değerlendirme, yazına katkı, uygulayıcılar aratki, araştırmacılara öneriler, araştırmanın kısıtları ve elde edilen sonuç yer almaktadır.

2. ARAŞTIRMA SORUNSAI

Sorunsal “*çözümü belli olmayan veya doğru olma ihtimali bulunmakla birlikte, şüphe uyandıran, kesin olmayan, problematiktir.*” (TDK [web], 2014) Araştırma sorunsalı, “*araştırılmak istenen alandaki herhangi bir durumla ilgili problemin ifadesidir.*” (Gürbüz ve Şahin, 2014:49). Bu araştırmanın sorunsalı şudur. Yurt içi ve sınır güvenliğinin yanı sıra yurt dışı görevleri de bulunan TSK’nın kurumsal olarak “nerede?” olduğu ve “nereye gidecek?” olduğu sorularının cevabınayönelik kurumsal vizyon teması ve aşamaları ile ideal vizyon ifadesi bilinmemektedir. TSK “ideallerine nasıl gidebilir?” sorusunun cevaplarına yönelik stratejilerin temaları ile ideal stratejiler bilinmemektedir. TSK’nın “ideallerine gitme işlemleri”ne

yönelik projelerinin seçimi temaları ve aşamaları ile ideal proje seçimi süreci bilinmemektedir.

3. ARAŞTIRMA AMACI

Çalışmanın amacı “Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) vizyon, strateji ve projeler arasında uyumluluğu, sınırlı kaynakların verimli kullanımını, birimler arasında eşgüdümü sağlayacak dünyadaki diğer ülke uygulamalarının daincelendiği bir yöntem ortaya koymaktır”.Çalışmanın sonuç ve önerileri ile TSK’nın tüm birimlerinin sinerjisininüçlenebileceği varsayılmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Mevcut durumu itibariyle TSK Türk milletinin öz kaynakları ile donatılarak kendi kendine yeten ve yerel güce sahip Türkiye’nin resmî silahlı kuvvetidir. İnsan gücü ve kurumsal bilgi düzeyi yönünden millî kaynaklara sahip olan TSK bu kaynakları uluslar arası çevrelerde kullanma yeteneğine sahip olup bu kaynaklarını etkin olarak kullanmaktadır.

Literatürde “vizyon, strateji ve proje seçimi” terimleri ile ilgili tek tek veya ikili çalışmalar bulunsa da bu çalışmaya benzer bir şekilde hem TSK’yu hem de bu üç yönetim bilimleri terimini bütünleşik ele alan bir çalışma tespit edilemedi.“Vizyon, strateji, proje seçimi” kavramları üzerine yapılan bu çalışmauygulayıcılar kapsamında makro seviyede ülkeleremikro seviyede ise TSK ve benzeri büyük kurumlarda “vizyon, strateji ve proje uyumluluğunu sağlayabilecek gerçek hayatta uygulanabilir bir metodoloji ortaya koymak” açısından fayda sunacaktır.Araştırmacılara yönelik olarak ise teknik sahada mühendislere taktik sahada ise TSK’nın askerlik hizmetini icra eden çalışanlarına fayda sağlayacaktır.Yazına yönelik olarak da yönetim bilimine “vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi süreçleri arasında eşgüdümü sağlayan yeni bir kavramsal yöntem” ile katkı sağlayacaktır.

5. ARAŞTIRMA KAPSAMI

Çalışmanın konusu ve odak noktası TSK hem “askerî stratejiler” alanında hem de “bilim ve teknoloji stratejileri” alanında zaruri hedefleri olan bir kurumdur. Çünkü TSK hem harbe hazırlık faaliyetlerini hem de harp sanatını icra etmektedir. Şimdiye kadar TSK’ya ait “askerî stratejiler” alanlarında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada ise TSK’nın az sayıda araştırması bulunan “bilim/teknoloji stratejileri” alanı kapsama alınmıştır.

Teknoloji Yönetimi ana çalışma alanı ile de örtüşen teknoloji yönetimi süreçleri kapsamında “stratejik planlama” ve “proje belirleme” alt başlıkları incelenmektedir. Bu kavramlarla birlikte Türkiye’nin Ulusal Teknoloji Öngörüsünü içeren “Vizyon 2023 Çalışması” dikkatlice tetkik edilmiştir. Çünkü Türkiye’nin ulusal güvenliğini sağlayan ve yegane bir kurum olan TSK’nın önerilecek strateji uygulama planı Türkiye strateji uygulama planı ile uyumlu bir hale getirilmek zorundadır.

Çalışmada ele alınan “vizyon oluşturma” vizyon yönetiminin, “strateji belirleme” strateji yönetiminin ve “proje seçimi” proje yönetiminin başlangıç aşamalarını temsil etmektedir. Çalışma boyunca kurumsal proje başarılarının proje planlama ve seçim süreçlerindeki isabetli kararlardan kaynaklandığı varsayıldı. Bu kapsamda tüm riskleri önlemek mümkün değilken, öngörülebilir risklerin krize dönüşmeden önlenmesi için yol haritasına ihtiyaç duyuldu. Bu yol haritası ile problemlerin başlangıç şartlarının tespiti, teşhisi ve alternatif çözüm önerileri oluşturuldu.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. VİZYON STRATEJİ VE PROJE SEÇİMİ

a. Vizyon

Vizyon, tanımı ve vizyon görüşleri anlaşıldığında oluşturulabilecek bir yönetim terimidir. “Visio” (n-) Latince “videre” kökünden gelir. İngilizce’de doğaüstü bir hayalet görme olarak ifade edilmiştir. Sonraları ise “görme, düşünme, hayal ve bilgelik ile geleceği planlama yeteneği, gelecek veya olabilirliğin ne olduğuna dair bir zihinsel görüntü, birisini ya da bir şeyi bir rüya, trans ya da doğaüstü bir hayal olarak görme deneyimi” anlamlarına gelmektedir (Oxford Dictionaries [web], 2014). Ayrıca “visio” doğaüstü dış görünüşün bir dinî veya mistik tecrübesi, ideal veya bir hedefe yönelik heveslenme, görüşün yetenek veya duygusu olarak da ifade edilmektedir. Benzer bir şekilde vizyon Türkçe’de “görünüm, sağgörü, sinema-tiyatro gösterimi” (TDK [web], 2014) anlamlarına gelmekte gelecekte de ulaşmak istenen durumun resmi olarak tanımlanmaktadır. Önerilen yöntemde vizyon, kurumun ulaşmaya çalıştığı erişilebilir, ölçülebilir ve yönetilebilir bir hedef olarak görülmektedir.

Vizyon hakkında araştırma yapanlardan Schumpeter’e göre vizyon ise bilimden önceki bilişsel hareket olarak ifade edilip, vizyonun fizik ötesi ögelere de sahip olabileceği belirtilmektedir (Kızılkaya, 2003:9). Başkan ve Erçetin (2000:1-2) ise vizyonu hayallerle gerçekleri dengeli kurgulayarak geleceği tahayyül ve canlandırma, değerleri kaybetmeden dönüşüm, bu değerler ile kalpten isteyerek bütünleşme, aktarma ve bölüşme ile riske girerek riski yönetmek olarak ifade etmiştir. Genel olarak vizyonun hayalleri temsil ettiği algısı yaygın olsa da yönetilebilir risklerle sınırlandırılması gerektiği de dikkat çekmektedir. Önerilen yöntemde de vizyon gerçekleştirilebilir bir stratejik

aşamaolarak yer almaktadır.Yaygın görüşe göre vizyon, gelecekte istenilen durumun hayalinin kurulmasıdır (Durukan, 2006: 277). Böylece vizyon, motivasyonu ve iyimserliği artırır, kendine güveni sağlar, aydınlık verir, kurumun temel değerleri ile bağını güçlendirir, geleceğe ilişkin fırsatları yakalama ve sorunlarla başa çıkabilme ortamı oluşturur (Berson vd., 2001:56). Bütün bu sıralanan hususları gerçekleştirecekler ise vizyonu sürdürecektir takipçilerdir. Bunlar olduğu müddetçe hareketlilik olur ve sonucu vizyon olan denklem kurulur (Awamleh ve Gardner, 1999:346). Buradan vizyonun ortaya konmasının tek başına yeterli olmayacağı aynı zamanda takipçilerin çalışmalarının da önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

Stratejik planlamalarda kurumların Güçlü Yanları ile Zayıflıkları, ve yakalayacakları Fırsatlar ile korunmaları gerekecek Tehditler (SWOT), değerler, amaçlar ve stratejilerin sinerjik toplamı vizyon denklemini verir (Kılıç, 2010:94). Önerilen yöntemde de vizyon tüm kurumsal değerlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Uygulamalarda vizyonu olmayan veya olsa bile net hedefler ortaya koyamayan kurumların istikrarlı başarılar sağlayamadıkları görülmüştür. Bu nedenle yöntemde vizyon gelecekle ilgili üst düzey bir planlamada önemli bir öge olarak ele alınmaktadır.Zaman içerisinde kurumların bütün planları değiştirilse de vizyonları değişmemelidir. Çünkü vizyon bir başlangıç ve bir bitiş zamanı içerisinde büyük bir mekânı ve çok sayıda kişiyi kapsamaktadır. Strateji uygulama planlarında vizyon oluşturulduktan sonra vizyona uygun stratejilerin belirlenmesi ve bunlarla uyumlu projelerin seçimi aşamaları sırasıyla takip edilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü gibi ortak temalardan söz edilse de vizyonun tanımına ilişkin mutabakat yoktur. Bu çalışma bir taraftan vizyon ile ilgili belirsizlikleri netleştirirken bir taraftandan da vizyon oluşturulmasının strateji belirleme ve proje seçimi süreçlerine etkisini ortaya koymaktadır.Vizyona ilişkin bazı akademisyenlerin belirledikleri vizyon temaları şunlardır: Senge (2006:245) kurumun amaçları ve çekirdek değerler; Hamel ve Prahalad'a (1996) uzun vadede küresel ve endüstriyel "değişimler", sürekli ihtiyaç duyulacak

“gereksinimler” ve teknoloji, metot, kurum, idare gibi “üstünlükler”; Collins ve Porras (1996:66; İnan, 2013:103-130) temel ideoloji (çekirdek değerler ve çekirdek amaçlar)ve tasarlanan gelecek öngörüsü (10-30 yıllık büyük-zorlu-cesur hedefler ve canlı tarifler). Açıkçası kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının aynı hayalleri kurduğu ve sürekli iletişim halinde bulunduğu bir atmosferde vizyon oluşturabilir. Vizyon bu temalar göz önüne alınıp bazı aşamalarla oluşturulur.

Çeşitli akademisyenlerin vizyon oluşturma aşamaları şu şekildedir. Şimşek (1998:368) geleceği görebilme, öngörüler yapma, esas hedefleri bulma ve stratejileri belirleme; Başkan ve Erçetin (2000:2); liderin kurumunu analiz etmesi ve liderin düşlediği kurumu ifade etmesi; Sağnak (2010:1121); kurum için yeni fırsatların tanımlanması, açıklanması ve geliştirilmesi; Büte (2010:178); vizyonun bireysel ve kurumsal vizyon olmak üzere iki aşamada oluşturulacağını belirtmektedir. Böylece stratejik düzeyde vizyon oluşturma ile kurumun gelecek performansının yükseltilerek üretkenliğinin artırılması hedeflenmektedir (Sözen ve Sunay, 2007:102). Önerilen yöntemde uzun dönemde gerçekleştirilmek istenen tüm kavramların ortak çatısı olarak vizyon terimi önerilmektedir.

Özetle vizyona ait ortak temalar gereksinimler (konsept), kurumun varoluş nedeni (misyon), üstünlükler, öncelikler, değişimler, eşsiz ideoloji (temel değerler ve temel amaç) ve tasarlanan gelecek öngörüsü; vizyon oluşturma aşamaları ise anlayış birliği, geleceği görebilme, düşünülen ifade, öngörüler yapma, kişisel vizyon, kurumun analizi ve vizyonu ile yeni fırsatların tanımlanması, açıklanması ve geliştirilmesidir.

b. Strateji

Strateji terimi Türkiye kurumun vizyonu ile proje seçimi süreçleri arasında bağlıdır. Kurumların vizyonu oluşturulduktan sonra stratejilerin de belirlenmesi gelecekte karşılaşılabilecek problemleri çözmede kolaylık sağlayacaktır. Kurumlar uygulama bakımından dört tip stratejiye

yönelebilirler. Bunlar; savunmacı, saldırgan, analizci ve tepkici strateji tipleridir (Miles ve Snow, 1978). Savunmacı strateji tipinde savunmacı; saldırgan strateji tipinde saldırgan; analizci strateji tipinde ürün geliştirmek, verimlilik ve etkinlik ve pazar olanakları için analizci; tepkici strateji tipinde ise çevresel değişikliklere göre rasgele karar alıcı bir yöntem izlenir. Bu strateji tiplerini uygulama sonrası kurumlar üç grupta değerlendirilebilir: Geleceğine yön verip gerçekleştiren kurumlar, anlık reaksiyonlarla olanların kendilerini ulaştırdığı noktaya varan kurumlar ve olup bitenlere şaşkınlıkla bakan kurumlar.

Strateji gurularından Gary P. Hamel, gelecekte en yükseğe ulaşmanın olanakları iyi değerlendirme ile daha yaratıcı ve aktif stratejiler tercih etmekle elde edilebileceğini (Livvarçin ve Kurt, 2012:127) ifade etmiştir. Eski Yunanca'da stratos (ordu) ve ago (sevk ve idare sanatı) kelimelerinden birleşerek oluşmuş "strategia", savaş sanatı anlamına gelmektedir (Oxford Dictionaries [web], 2014). Türkçe'de strateji, "bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı" başka bir ifadeyle bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatıdır (TDK [web], 2014). Strateji yönetimi ise kurumların belirlenmiş görev ve hedeflerine ulaşması amacı doğrultusunda sahip olduğu güçlü ve güçsüz yanları ile kurum dışından gelebilecek tehlike ve kaçırılmayacak fırsatları analiz etmesi, stratejik seçenekleri oluşturması ve bunların gerçekleşmesi sonucu elde edilecek performansın istenen performans ile uyuşup uyuşmadığının değerlendirilme sürecidir (Jeffery ve Caron, 2008:4).Önerilen yöntemde strateji, kurumun rakipleri ile olan dünyasında uzun bir dönem içinde geçeceği yollardan her biridir. Başka bir ifadeyle strateji gelecekteki değişen koşullardan önce belirsizlik dönemlerinde geleceğe ilişkin kararların verildiği, kontrol edilmesi gereken, kurumlar ile çevreleri arasında tek tek olay bazında devam kararı gerektiren her bir yoldur.

Tarihte ilk defa strateji M. Ö. 500 yılında General Sun Tzu'nun 'Savaş Sanatı' adlı kitabında geçmektedir. 17. yy.da İngilizce'de

“düşmanın görüş alanı dışında yapılan savaş hazırlığı” anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Çalışmanın bu kısmında 20 yy. başlarından itibaren ortaya çıkan stratejiye ilişkin görüşlere kısaca değinilmektedir.

İşletmelerde strateji ilk defa 1921’de General Motors (GM) tepe yöneticisi Alfred Sloan tarafından kullanılmıştır. James McKinsey ise 1922’de modern bütçe muhasebesi dönemini başlatmış ve sonrasında 5 yıllık planlar oluşturulmaya başlanmıştır. Peter Drucker 1945’da işletmenin amacının dışsal olduğunu söyleyen ve bu amacı “müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak” şeklinde ifade eden ilk kişidir. Drucker, 1950’lerde geliştirdiği Hedeflerle Yönetim (MBO) kavramıyla stratejinin tüm çalışanlarca benimsenmesi ve yukarıdan aşağıya yerleştirilmesi gerektiğini savunur.

1973’te Henry Mintzberg başarılı üst düzey yöneticilerin gerçekler ve sayısal değerler yerine daha çok sözel bilgilere, haberlere ve hikâyelere itibar ettiklerini ifade etmiştir. Mintzberg, daha sonrada “stratejide ustalaşma” fikrini geliştirmiştir. Stratejinin şekline yönelik bakış açıları kapsamında çeşitli akademisyenlerin sınıflandırmaları şu şekildedir. Stratejileri Chaffe (1985:89) doğrusal, açıklayıcı ve uyum stratejileri; Whittington (1993) klasik, evrimsel, oluşumsal ve sistematik yaklaşım; Mintzberg vd. (1998) Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Bütünleştirici Okul olarak 1960’lardan beri var olan okulları sınıflandırmaktadır. Bu okullar kendi içlerinde öngörücü, betimleyici ve hem öngörücü hem de betimleyici özellikleri açısından tasnif edilmişlerdir. İlk üç okul, olması gereken yapıyı anlatan öngörücü, sonraki altı okul mevcut durumu özetleyen betimleyici ve sonuncu okul ise iki özelliği de taşıyan bütünleştirici bir yapıya sahiptir (Mintzberg vd. 1998). Bu özelliklerinden dolayı bu okullardan ilk üçü öngörücü, sonraki altısı betimleyici ve sonuncusu da bütünleştirici okul olarak isimlendirilmektedir (Sarvan vd., 2003:111). Öngörücü okullar reçete sunarlar. Stratejilerin nasıl oluştuklarından çok nasıl belirlenmeleri gerektiği üzerine odaklanırlar. Betimleyici Okullar stratejilerin gerçekte nasıl yapıldığını tanımlamakla

ilgilenmişlerdir. Bütünleştirici okul ise diğer okullar arasındaki farkların (Barca, 2005:32-33) karşılaştırılması ve bütünleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Stratejinin içeriği ile ilgili Barca (2003) kurumun kaynakları; De Witt ve Meyer (1998) içeriden dışarıya bakış ve dışarıdan içeriye bakış; Ülgen ve Mirze (2004) fırsatlar ve kaynaklar olarak ifade etmiştir.

Stratejiyi Çetin (2009:95) görünür bir varlık olarak kuruma özgü amaç ve hedeflere hangi araçlarla ulaşılabileceğinin olasılığı; Bayat(2008:70) kurum yöneticilerinin özel bir şablonda aldığı kararlar ile hedeflere erişmesi; Söyler (2007:104-105) amaca ulaşmak için izlenecek yol olarak ifade ederler. Bazı akademisyenler çeşitli strateji temaları belirlemişlerdir. Liedtka (1998:120-129) entelektüel fırsatçılık, zamanlılık, sistematik düşünme, amaca odaklanmak ve hipotezler geliştirme; Wootton ve Horne (2010) modeller kurma, yansıtabilme, metaforlar oluşturma ile sistematik düşünebilme, yaratıcı düşünebilme ve kritik düşünebilme olarak strateji temalarını sıralar. Buradaki ortak strateji temaları entelektüel fırsatçılık, zamanlılık, sistematik düşünme, amaca odaklanma hipotezler geliştirme, yaratıcı düşünme, modeller kurma, yansıtabilme, metaforlar oluşturma, kritik düşünebilme, sezgi, deneyim yeteneği, sürekli öğrenme ve ruhsal düşünmedir.

Bu temalar yanında stratejinin bazı kavramlardan farkları da bilinmelidir. Örneğin strateji plan değildir. Çünkü Bircan'a (2002:17) göre plan kurumun politikalarına uygun oluşturulur ve bütün kurumlarla ilgili genel hedefleri ve prensipleri kapsar. Plan, temel strateji etrafında hedeflere ulaşma, süreç ve olanakları içeren yolların belirlendiği dokümandır. Hatta sayısallaştırılmamış amaçların belirlenmesi ve buna bağlı hareketlerden elde edilecek faydanın arttırılmasını da içerir (Çakır, 2008:79). Strateji politika da değildir. Çünkü Çakır (2008:8) politikayı uzun döneme ait genel plan ve prensipler serisi, sık değişme açısından az esnek, uygulamaya dönük ve çevreye bağlılığı daha gevşek özellik ile tanımlamıştır. Strateji yöntem olarak da düşünülemez. Çünkü Yöntem hem politikanın hem de stratejinin uygulanışındaki standartlaştırılmış işlemler (Çakır, 2008:10) olarak ifade

edilmektedir.Strateji taktikten de üst seviyededir. Çünkü Clausewitz (1832) taktiği, çatışmada kuvvetleri kullanma sanatı; stratejiyi ise harbi kazanmak için çatışmaları kazanma sanatı olarak ifade etmiştir. Kısacası taktik stratejiye nazaran kısa dönemli planlardan oluşur.

Strateji belirleme süreci stratejik seçenekler, stratejik hedefler ve stratejik planlamadan oluşmaktadır. Stratejik hedefler kurumların stratejik yöneticileri tarafından belirlenmektedir. Stratejik planda ise faaliyet alanları, performans, birimler, program ve projeler ile ekipler yer alır. Bunlar kısa ve uzun dönem, mali ve mali olmayan, öncül ve ardıl, dış başarı ve iç başarı, objektif ve subjektif hedeflerle ölçülebilmektedir.Stratejinin belirleme aşamaları konusunda akademisyenler değişik safhalardan söz etmektedirler. Dinçer (1998:42) stratejik planlama; Bayat (2008:87-89) kurumun yönü olan görev ve hedefleri ile çevresel analizler; Söyler (2007:106-107) kurumsal yapının inşası, kurumsal kültürün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve stratejik faaliyetlerinin yürütülmesi;Lafley vd. (2012:60) stratejik olasılıklar, seçenekler, başarı ölçütleri ve engeller, testler, testlerin yönetimi ve seçim; Wootton ve Horne (2010) stratejik istihbarat elde etmek, kapasiteyi değerlendirmek, bilgiyi oluşturmak, tahminler yapmak, vizyon geliştirmek, seçenekler oluşturmak, kararlar almak, öncü pazar stratejileri oluşturmak ve iletişim kurmak ile proje uygulamalarındaki değişimi planlama ve yönetmek; Darei vd. (2013) yaratıcılık, geleceğin vizyonu, sistem düşüncesi, geleceği tahmin, analiz gücü, sezgi, kasti odaklanma, deneyim yeteneği, tam zamanlı bilgi, sürekli öğrenme, etkili iletişim, yetenek oluşturma ve ruhsal düşünce; Bratton ve Gold'a (1999:40-43) kurumun yönü, çevresel incelemeler;Jeffery ve Caron(2008:16)stratejik planlama, mevcut durumun (DPT, 2006:39)analizi, dış çevre analizi,iç paydaş analizi, temel başarı faktörleri analizi, GZFT analizi, stratejikyönkurulması ve strateji denklemi; Kaplan ve Norton (2004:15) misyon, değerler, olmak istenen vizyon, oyun planı strateji, stratejinin aktarıldığı strateji haritası, Dengeli Ölçüm Kartı, yapılması gerekenler hedefler ve teşebbüsler, çalışanların yapması gereken kişisel amaçlar, paydaşların memnuniyeti

olarak sonuçlar olmak üzere strateji belirleme aşamalarını sıralarlar. Ayrıca küreselleşmenin etkisiyle çok uluslu ve çok kültürlü girişimcilikler de strateji belirleme aşamalarını yönlendirmektedir (Chen, 2011:72). Burada en kritik aşama olan mevcut durum analizi aşağıdaki hususların tespitini gerektirir (DPT,2006):

“Kurumun tarihi gelişimi, mevzuatı ve görevleri, kurumun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı, kurum içi iletişim ve karar alma süreci, kurum personelinin sayısı ve nitelikleri, kurumun yararlandığı değişik finansman kaynakları, kurum çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kurumun durumuna dair değerlendirmeler ve beklentiler, kurumun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi, kurumun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları, kurumda kullanılan raporlama sistemi, kurum faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi, kurumun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler, son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler, kurum yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler, aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları.”

Stratejinin yeniden yapılanmasında mevcut durum analizindeki bazı faaliyetlere dönüş yapılma; kurumsal varlıklarını oluşturma ve satın almaları artırmataktıkları uygulanır. Strateji, politikaları en iyi şekilde desteklemek için ekonomik ve askerî güçlerin kullanım sanatıdır. Stratejik analizde “Neredeyiz?” sorusu ile strateji, ürün/hizmet, vatandaş, temel inanış ve değerlerin mevcut durum analizi yapılır. Bu aşamada vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar, stratejik plan, kurum içi analiz, kurum yapısı, personel durumu, ürün/hizmet, gerçekleştirilen projeler, patentler ve mali durum incelenir. Bu aşamadaki analizler aşağıda açıklanmaktadır.

Dış çevre analizleri kapsamında, dış çevre eğilimlerinin dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditlerden oluşan çoklu analizi yapılır. Kurumun faaliyetini gerçekleştirdiği dış çevre kapsamlı bir şekilde incelenerek değerlendirilir. Çoklu analiz; sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, ekolojik, politik (STEEP) analizleri ile değer, sektörel zincir, rekabet ve teknoloji analizini de içermektedir. Dış çevre

paydaşları; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, devlet kurumları ve yöneticileri ile kurumda hisseye sahip diğer gruplar olmaktadır (Jeffery ve Caron, 2008:4).

Kurumsal modelin analizi kapsamında, kültürel değerler, kurumsal yapı, temel süreçler, yönetim sistemi, teknolojiler ve paydaşların kurumdaki beklentilerinin analizleri yapılır. Kurum içi paydaşlar; yöneticiler, çalışanlar, sahipler, temsilciler ve hissedarlardır (Jeffery ve Caron, 2008:4).

Temel başarı faktörleri analizi kapsamında, mevcut durumun yetenek, ürün/hizmet ve pazardaki farkları yüksek, orta veya düşük olarak belirtilir. GZFT analizi kurumun kontrolündeki Kuvvetli ve Zayıf yönleri ile kurumun kontrolünde olmayan Fırsat ve Tehditlerin gözden geçirilerek listelenmesidir. GT buluşması halinde azaltılabilir tehlike mevcutken, ZT'de yakın tehlike vardır. GF'de izlenecek yol belirlenebilirken ZF'de engellenmiş fırsatlar ortaya çıkmaktadır (DPT, 2006:5). Genellikle kurumun dış ve iç analiz sonuçları kurum GZFT analizi ile birleştirilir. Kurumun güçlü yanları bir rekabet avantajına yol açarken zayıf yanları ise kaynaklar ve yetenekler olmasa dahi güçlendirilir. Fırsatlar kuruma, zayıflıklarının üstesinden gelme ve tehditleri bertaraf etmede fayda sağlar. Tehditlerden ise rekabet ve başarı yolu üzerinde olduklarından sakınılmalıdır. Yöneticiler, bu analizler ile kurum içi ve kurum dışı olanaklardan yararlanıp, iç çevrenin zayıflıklarını ve dış çevrenin tehditlerini bertaraf edip stratejik seçeneklerde stratejik hedefler belirleyerek stratejik denklemi oluşturmaktadırlar (Jeffery ve Caron, 2008:5).

Sonra stratejik yön belirlenir. Kurumun uzunvadeli hedefleri ve amaçları doğrultusunda kurumun faaliyet amaçları tanımlanır. Bu aşama vizyon ile benzer özellik taşımaktadır. Daha sonra ise stratejik denklem ise kurumsal, ticari ve fonksiyonel olmak üzere üç düzeyde gerçekleşir. Stratejik denklem, rekabetçi strateji oluşturma karar alıcıları için nasıl rekabet edeceklerini ve nasıl yön bulacaklarını sunar. Kurumlarda stratejik denklem, karar alıcıların ilgi alanı tanımı ve

faaliyetleri seçimine katkıda bulunur. Stratejik denklem karar alıcılarındandışmanları olan personel, ARGE, operasyonel, muhasebe-finans-pazarlama (Jeffery ve Caron, 2008:5) gibi tüm danışman birim temsilcilerini içermektedir.

c. Proje Seçimi

Çalışmanın bu kısmında faaliyetlerin daha somut niteliğe dönüştürülmesi olarak da tarif edilebilen proje seçimi süreciaçıklanacaktır. Ece ve Kovancı (2004:75) projeyi, başlangıcı ve sonu olan, önceden belirlenmiş bir süre içinde dönüşüm sağlayan, birbirine geçmiş amaç ve hedeflere sahip, planlanan uygulama adımlarıyla çeşitli ürünlerin alındığı, aynı ve nakdî kaynaklarla sürdürülen bir çalışma olarak tanımlamıştır. Projenin en yaygın tanımı ise (PMBOK, 2013:3) benzersiz bir ürün, hizmet ya da sonuç çıktısı üretmek için tasarlanmış geçici bir grup girdinin etkinliğidir. Burada projenin girdileri zaman, insangücü, bilgi, para ve altyapı olurken çıktıları ise ürün, hizmet, bilgi, yetenek ve iyileştirme olmaktadır.Proje rutin bir işlem olmayıp tek bir amacı gerçekleştirmek için tasarlanmış işlemlerinin belirli bir dizisi olduğundan eşsiz ve önemlidir. Girdileri ele alındığında projeler genellikle farklı kurum ve coğrafyada birlikte çalışacak insanlardan oluşturulan bir proje ekibi tarafından yürütülmekte ve geniş bir çevredeki paydaşları içermektedir. Bu süreçte, proje seçenekleri arasında bir seçim söz konusu olup, bu seçim sonucunda en azından belli bir süre için bazı seçeneklerden vazgeçilmesi söz konusudur. Süreç belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizini (SGB, [web], 2004) olarak tanımlanmaktadır. Proje seçimi ise kurumsal amaçlara ulaşmak için tek tek proje veya proje gruplarının incelenmesi ve bir veya birkaçının icra etmek üzere seçilmesi sürecidir (Dengiz, 1991:77).Başka bir ifadeyleproje seçimi süreci, kurumun farklı aday projeleri içinde bir seçim yapmasını gerektiren her alanda icra edilebilir. Açıkçası sermaye

ve insan kaynaklarını, ticari ve stratejik hedefler doğrultusunda kullanmayı sağlayacak projeyi belirleme yöntemidir (Eilertsen, 2004:2).Projelerde ortak bazı temalar ön plana çıkar.

Proje seçiminde dikkate alınması gereken genel temalarşunlardır.Çıktı (ürün/hizmet/sonuç) temelli yapı (Gökpınar,2003:71; PMBOK 2013:3-13), geçicilik(Gökpınar, 2003:68; PMBOK, 2013:13), alt projeler veya iş paketlerinden oluşma (Gökpınar, 2003:69; Uğur ve Baykan, 2008:421), kesintisiz iletişim ağı (Pekgözlü, 2012:179), özgünlük (Gökpınar, 2003:68), programın bir parçası olma (PMBOK 2013:3-13), rol ve görev tanımları (Günsel vd., 2012:122-124), teknolojiye uyumluluk, çevreseltemalardır. Bunların yanında kurumsalstrateji seçim kriterleri ile ilişkilendirme (Meade ve Presley, 2002:59-60); aday projelerin nitel faydaları ve projelerin risklerini dikkate alma (Meade ve Presley, 2002:59-60); kurumla bütünleşen paydaşların farklı ihtiyaç ve isteklerini uzlaştırma (Meade ve Presley, 2002:59-60); stratejik hedefler (Eilertsen, 2004:6); yasallık, güvenlik, denetlenebilirlik, müşteri ve teknoloji vb. dış kaynaklı ihtiyaçlar (Eilertsen, 2004:6); değer tespiti, risk azaltma, yatırım getirisi, teknoloji yol haritasına uygunluk, teknik kesinlik, insan kaynaklarına erişebilirlik ve sermaye kaynağına ulaşılabilirlik vb. faaliyetler ile proje değerlendirme (Eilertsen, 2004:6), bilgisayarla kullanılabilirlik (Meredith ve Mantel, 1995), elastikiyet (Meredith ve Mantel, 1995), gerçekçilik (Meredith ve Mantel, 1995), yetenek (O'del vd., 2003:3; Pekgözlü, 2012:178), kolay kullanılabilirlik ve ekonomiklikte proje seçimi temaları olarak ifade edilebilir.

Ayrıca proje seçiminde dikkate alınması gereken temalar kapsamındaEdin'in (2009:96) kurumsal faktörler (üst yönetimin projeye desteği ve aktif katılımı, proje içi ve dışı etkin iletişim, değişim yönetimi, proje hamisi, iş süreçlerinin uyumlaştırılması ve minimum sistem uyarlaması, kaynak yönetimi, bölümlerarası işbirliği); kullanıcı odaklı faktörler (kullanıcının sürece aktif katılımı, kullanıcı eğitimi, kullanıcıların projeyi benimsemesi ve kolay kullanım); proje odaklı faktörler (proje ekibinin yetkinliği, etkin proje yönetimi, net hedeflerin konulması ve görevlerin belirlenmesi, proje ekibinin eğitimi, ekip motivasyonu ve

ekibin projeye katkısı, proje kapsamının belirlenmesi ve beklenti yönetimi, danışman kullanımı, etkin raporlama ve geri bildirim); teknolojik faktörler (uygun teknoloji kullanımı ve sistem altyapısı ile teknolojik tedarikçi desteği) de sayılabilir.

Yine proje seçiminde dikkate alınması gereken temalar kapsamında Dengiz'in(1991:77)hizmet ile ilgili temaları (tesisın kurulma süresi, beklemlerin süresi, beklemlerin derecesi, tecrübe eğrisi, materyal israfı ve hizmet retleri, enerji gereksinimleri, diğer gereksinimler, süreç güvenliği, teknoloji icraatları, cari bilgi ve beceri, hizmetin maliyet değişimi, hizmet sunumundaki değişiklik, materyal değişikliği, materyal bulunabilirliği, arzu edilen kalkınmanın sağlanma süre ve maliyeti, kaynak sağlayıcılara etki, hizmetlerin kalite değişikliği ve kalite-kontrol-yöntem değişiklikler); sunum ile ilgili temaları(hizmetlerden yararlanma bölge hacmi, yararlanan bölge payı, geçecek zaman, hizmet hattına etki, hizmet alanların hizmeti benimsemesi, hizmete biçilen ömür, hizmet ömür döngü yapısı, proje devredilme ihtimali); finansal temaları (kârlılık, nakit akışına tesir, geri ödeme süresi, nakit gereksinimi, başabaş noktasına gelme süresi, yatırım hacmi, dalgalanmaların tesiri, sistemi kararlı noktaya ulaştırma maliyeti ve finansal risk düzeyi); insan kaynakları temaları (eğitim gereksinimi, yetenek ihtiyacı, vasıflı çalışan bulunabilirliği, mevcut çalışanların direnç gösterme düzeyi, diğer çalışan tepkileri, istihdam miktar değişiklikleri, istihdam edilenlerin yaş, cinsiyet, v.b. dağılımı, iletişim ihtiyacı, takviye istihdam ihtiyacı ve çalışma koşullarına etki); yönetim ve diğer temalar (hükümet standartlarına uyum, bilgi sistemine etki, bilgisayar kullanımına etki, danışmanlık ihtiyacı, proje katılımcılarının tepkisi, patent ve sırların korunması, paydaşlar, kaynak sağlayıcılar ve diğer kurumlar arasında görünümü, teknoloji yeteneğinin sürdürölme maliyeti, bir kaynak sağlayıcıya bağımlılığın mahzurları, teknolojiyi kavrama seviyesi, süreçlerin narinliği, süreçlerin mevcut süreçlerden farklılık seviyesi, yönetimin süreçleri yönetme ve kontrol kapasitesi) da değeriendirilebilir.

Kurumlarda proje seçimi karar vericiler için önemli, karmaşık, çok aşamalı ve gruplar arası ilişkileri içeren bir karar verme sürecidir. Projelerin seçimi ile ilgili son araştırmalarda matematiksel modeller ve uygulamalar ile kararların verildiği görülmektedir (Tian vd, 2002:1). Proje seçimi teknikleri ve modelleri iki ana grupta değerlendirilebilir. Bunlar nicel ve nitel teknikler/modellerdir (Proje Eğitim Merkezi, [web], 2014]. Bunlardan geniş çaplı projelerde nicel olan matematiksel yaklaşım kullanılırken diğerlerinde nitel olan karşılaştırmalı yaklaşım kullanılır.

Projelerin seçilmesi ve başlatılmasıyla vizyon ve strateji harekete geçirilmiş olur. Proje seçimi süreci kurumun stratejiyi yürütme yeteneğini geliştirirken sonuçlara olumlu yönde etki edebilir. Ayrıca proje seçimi süreci liderlik, stratejik planlama ve süreç yönetimi ile de bağlantılıdır (Eilertsen, 2004:2).

Kurumlar genellikle karar verme eşiklerinden geçerek kararlarını oluştururlar. Aynı zamanda kurum merkezî yapıda karar verebileceği gibi alt birimlerine de bu yetkiyi dağıtabilir. Proje seçimi süreci; resmî ve sürekli olmalı; stratejik planlama, süreç yönetimi ve diğer iş çevrimleri ile bütünleşik olmalı; yönetici liderlik ekibine güven vermeli; proje seçimi jürisinin değerlendirme ve önerilerine açık bulunmalı; içerisindeki projeler nesnel iş kriterleri, bağımsız stratejik hedefler ve ağırlıklı faktörlere göre puanlanabilmeli; içerisindeki projelere ayrılan kaynaklar ön değerlendirme analizi için etkin olmalı; büyük projelerden küçük projeleri ayırmak için eşikler içermeli; yönetici lider ekibi, proje seçimi jürisi, iş birimleri ve fonksiyonel bölümler arası projeye devam kararı verme yetki seviyelerini gösterebilmeli; özel çıkarlara karşı kurumun hizmetini sunan proje kararlarına destek verebilmeli; proje portföyüne, seçim kriterlerine, proje tanımına ve proje değerlendirmesine kolaylıkla erişim sağlayabilmelidir.

“Proje Yönetimi Sanatı” adlı eserinde Eilertsen (2004:5) stratejik hedefleri, iş süreç tanımını, sermaye ve operasyonel bütçeleri, organizasyon ve insan tahsisini, bilgi teknolojileri mimari yol haritasını

ve proje portföyünü diğer sistemler ve süreçler kapsamında ele almış. Bir proje seçimi sürecinde ise; seçim kriterleri analizi, proje tanımı, proje değerlendirme, proje kararı olmak üzere toplam dört aşama (Eilertsen, 2004:5) bulunduğunu ifade etmiştir. Bunlardan seçim kriterleri analizi proje seçim kriterlerinden; proje tanımı proje tüzüğünden; proje değerlendirme proje önceliklendirme matrisinden ve proje kararı ise proje portföyünden beslenmektedir.

Proje seçimi süreci aşamalarında yapılan faaliyetler şu şekilde özetlenebilir. Proje seçimi kriterleri analizi; stratejik hedefler, dış gereksinimler ve riski içerir. Proje tanımlama; hedefler, kazanımlar ve bütçeyi kapsar. Proje değerlendirme; puanlama, bağımsız değerlendirici, panel ve yatırımcıya göre şekillenir. Proje kararı ise; inisiyatif kullanma, portföyün oluşturulması ve bütçe ayırmadan oluşur.

Kısaca proje seçimi kriterleri kapsamında herhangi bir projenin maliyeti projenin sağladığı toplam faydadan az olmamalı; her bir projenin farklı maliyeti, yararları ve riskleri olduğu bilinmeli; birden fazla proje arasından seçim yapmanın karmaşık ve zor olduğu unutulmamalı; projenin gerçek bir yenilik getirmesi, kullanılabilirliği, yararlılığı, araştırma kapasitesine uygunluğu ve maliyeti göz önünde bulundurulmalı; ekonomiklik ilekârlılık, rekabetçilik ve kalite artmasında elde edileceği bilinmelidir. Özetle proje seçimi aşamaları kapsamında ihtiyaçlar tespit edilmeli; projeyi planlarken ve yürütürken destek sağlayıcıların beklenti, endişe ve ihtiyaçlarına hitap edilmeli; yapısında iş birlikçi, etkili ve aktif olan destek sağlayıcılar ile iletişim kurularak devam ettirilmeli; destek sağlayıcılar tarafından projenin ihtiyaçları doğrultusunda yönetim sağlanmalı; birbiriyle yarışan grupları dengelemek için kapsam, kalite, program, bütçe, kaynak ve riskler yönetilmelidir.

2. VİZYON STRATEJİ VE PROJE SEÇİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

a. Girişimcilik Okulu

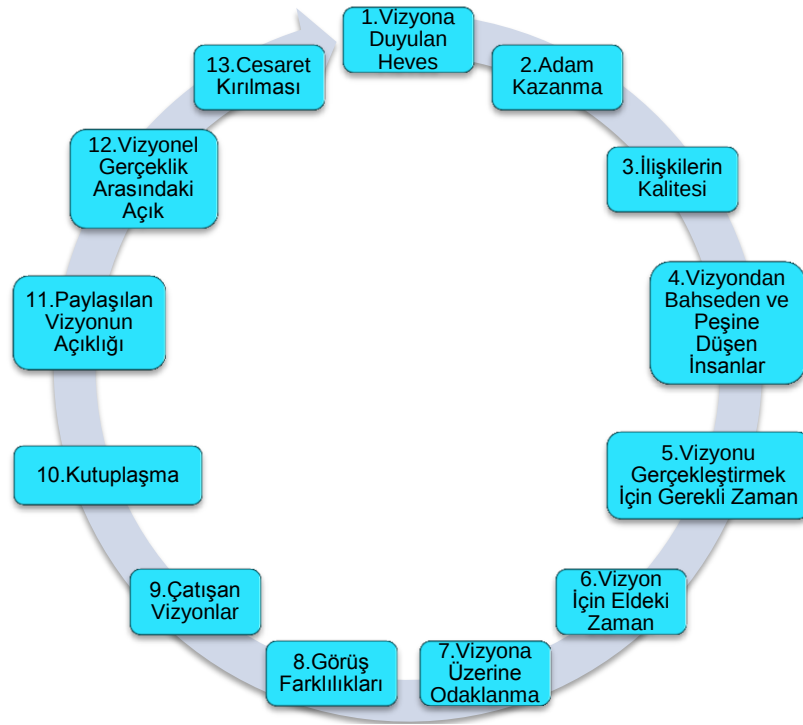
Girişimcilik Okulu stratejiyi liderler tarafından bir vizyonun oluşturulma süreci olarak tanımlar. Schumpeter (1934) ve Cole (1959) gibi ekonomistler tarafından ekonomi disiplini temelinde gelişmiştir. Girişimcilik Okulunda stratejinin liderin zihninde oluşturulduğuna vurgu yapılarak stratejinin liderin deneyimlerinden ve sezgilerinden kaynaklandığı ifade edilir (Weigl, 2008). Girişimci, büyük ölçüde kişiselleşmiş, vizyon sahibi, başarı motivasyonu yüksek, bağımsız ve özellikle merkezîleşmiş lideri ifade etmek için kullanılmaktadır (Dinçer, 1998). Bu okulda liderin strateji oluşturma sürecine odaklanmasının yanı sıra, stratejik başarı için kilit bir kavram olarak liderin kişisel özellikleri ile de ilgilenilir (Sarvan vd, 2003:73-122).

Bu okul esasen vizyon kaynaklıdır. Strateji de liderin vizyonu olarak görülmektedir (Sadler, 2003). Bu okulda vizyon stratejinin zihinsel temsili olarak görülmektedir. Lider vizyon aracılığı ile kurum içinde ne yapılması gerektiğini ortaya koymakta ve rehberlik eden fikirler sunmaktadır. Vizyon, liderin deneyimleri ile birleşerek girişimci stratejileri ortaya çıkaran esas ögedir. Strateji oluşturma sürecinde liderin sezgilerine (Royer, 2005), yargılarına, aklına, deneyimlerine ve anlayışına önem ve öncelik verilir (Sadler, 2003). Bu okul vizyonu akılcı analizler yardımıyla kavramsal öğrenme ile açıklayabilmektedir. Girişimcilik Okuluna göre stratejinin liderin zihninde yer alan bir süreç olarak görülmesi nedeniyle kurumsal dış ve iç çevre koşullarının ihmalı kurumsallıktan kopuk stratejileri getirebilmektedir. Bu okulun vizyon, lider ve girişimcilik kavramları kurumun güç kaynaklarıdır.

b. Paylaşılan Vizyonu Oluşturma Disiplini

Senge'in (2006:227) beş disiplininden biri olan "Paylaşılan Vizyonu İnşa Oluşturma Disiplini"nde vizyon geleceğin resmi olarak ifade edilmektedir. Bu disiplinde "Biz niçin varız?" sorusunun cevabı ile

kurumun amacı bulunur. Çekirdek değerler ise amaçla tutarlı “Nasıl?” sorusunun cevabı ile ortaya çıkar. Bu disiplin kapsamında kurum çalışanlarının kurum vizyonuna bakış açıları, vizyonun büyüme ve gelişme aşamaları döngüsel olarak Şekil-1’de gösterilmektedir. Bu döngü; vizyona duyulan hevesle başlamış, adam kazanma, ilişkilerin kalitesi, vizyondan bahseden ve peşine düşen insanlar, vizyonu gerçekleştirmek için gerekli zaman, vizyon için eldeki zaman, vizyona odaklanma, görüş farklılıkları, çatışan vizyonlar, kutuplaşma, paylaşılan vizyonun açıklığı, vizyonal gerçeklik arasındaki açık ve cesaretin kırılması ile döngü tamamlanmıştır.



Şekil-1: Paylaşılan Vizyonu Oluşturma Disiplini
(Senge, 2006:249-252’den uyarlanmıştır.)

Senge (2006:247) vizyonu, etki açısından etkili ve etkisiz olarak ikiye ayırmıştır. Etkililer duydukları “özlem”in gücü ile etkisizler ise duydukları “korku”nun gücü ile vizyon içerisinde yer alırlar. En fazla etkisiz vizyon örneği kamu kesimindedir. Kamu kurumlarında sürekli “uyuşturucuya karşı, sigara alışkanlığına karşı, savaşa karşı ve nükleer enerjiye karşı vb.” ifadeler ile çalışanlara korku verilir. Bu ifadeler insanların enerjisini istemedikleri bir şeyi önlemeye yöneltir, bir acizlik mesajı içerir ve kısa bir süre sonra tehdit ortadan kalkınca çalışanların

enerjilerini de bitirir. Vizyonda belirlenen etkilere karşı tepkiler döngüsel olarak devam etmektedir. Temelde vizyon döngüsel olarak devam eden bir yapıda olursa vizyon etkisini kaybeder. Değişen şartlar ve döngüsel geri beslemeler vizyonun sonunu getirir. Önerilen yöntem de bu disipline benzer bir şekilde vizyonun yanında strateji ve proje terimlerini ve geri beslemeleri de kapsayacak şekilde döngüsel bir yapıdadır.

“Paylaşılan Vizyonu İnşa Etme Disiplini”ne göre kurum çalışanları dört ana grupta değerlendirilmektedir (Senge, 2006:241). Birinci grupta vizyona kendisini yazdıranlar vizyonu arzu eder ve vizyonu gerçekleştirmek için yapılabilecek ne varsa yaparlar. İkinci grupta vizyona uyanlardan bazıları gerçekten uyararak vizyonun kararlarını kavramış olup beklenen her şeyi fazlası ile yapan iyi askerlerdir. Bazıları ise şeklen uyararak vizyonun yararlarını kavramış olsa da fazlasını değil sadece bekleneni yapan çalışanlardır. Bir kısmı ise gönülsüz uyararak vizyonun yararlarını kavramamış olup ama işini de kaybetmek istemediklerinden yapmak zorunda olduğu için bekleneni yeteri kadar yapan ama pek de bu kurumda olmadığını ima eden çalışanlardır. Üçüncü olarak hem vizyonun yararlarını kavramamış hem de bekleneni yapmayan çalışanlardan oluşan uymayanlar grubu “yapmam bana yaptıramazsınız” derler. Son olarak ise “Apati” grubu ne vizyona karşı bir duruş, ne de vizyondan yana bir duruş gösterir. Bu grup ilgilenmez tavırlar içinde enerjisi olmayanlardan oluşan, “Saat beş oldu mu?” sözleri ile iş hayatını geçiren çalışanlardan oluşur. Önerilen yöntem ile yukarıda bulunan kurumun bütün iç paydaş grupları dikkate alınmıştır.

c. Oyun Teorisi

Fransızca’da “theory” denilen “kuram”uygulamalardan bağımsız olarak ele alınan soyut bilgi; belirli bir konudaki düşüncelerin, görüşlerin bütünü; sistemli bir biçimde düzenlenmiş birçok olayı açıklayan ve bir bilime temel olan kurallar, yasalar bütünü, nazariyedir (TDK [web], 2014). 1960’larda George Steinerdoğrusal programlama tekniklerinde çeşitli değişkenleri içeren modellerin işletilmesine odaklanan “yöneylem

araştırması” ile stratejiye katkıda bulunmuş ve General Electric’de bunu başarıyla uygulamıştır (Barutçugil, 2013:55). Neumann ve Morgenstern tarafından geliştirilen oyun teorisi, doğrusal programlama model arasında yer alan Simpleks Yöntemle çözülebileceği, George B. Dantzig tarafından gösterilmiştir. İki oyunculu sıfır toplamli oyunlar doğrusal programlama olarak ifade edilebildiği ve terside geçerli olduğu için Oyun Teorisi’yle doğrusal programlama arasında güçlü bir ilişki vardır (Taha, 2000:43).

Oyun Teorisi’nde 1950’lere kadar sıfır toplamli oyunlar ele alınmaktaydı. 1950 yılında, “N-kışili oyunlarda denge noktaları” ve 1951 yılındaki “Anlaşmasız oyunlar” hakkındaki iki bildiri ile Nash, anlaşmasız oyunlarda dengeyi sağlayan bir stratejiyi ifade etmiştir. Nash dengesi, her paydaş stratejisinin diğ er paydaş stratejilerine en uygun cevaplarını profilidir. Asimetrik ortamlarda kurumlar doğru olmayan seçimleri ile kazanç veya getirilerinde düş me göreceklerdir. Hizmetten yararlananlar kazanç veya getiri elde ederken, kurum kaybedecektir. Bu ise sıfır toplamli bir oyun demektir (Bekmez ve Çalış, 2011: 89-90).Analizlerinde Nash, en iyi cevap yaklaşımını kullanır. İki kişilik bir oyunun çözümüne aday olacak bir strateji çifti bir etkiye karşı en iyi tepkiyi vermek şeklinde de olacaktır. Bir denge noktasında diğ er paydaşlar stratejik karar veriyorlarsa, her bir paydaşın kendi ödölünü maksimize ettiğ i durum ortaya çıkar. Her bir paydaşın stratejisi optimaldir (Çağlar 2002).

ç. Matematiksel Yaklaşım ile Proje Seçimi Teknikleri

Formüller ve modeller kullanan matematiksel yaklaşım ile nicel proje teknikleri çoğunlukla verilerin kolay elde edilebildiğ i ve geleceğ e dönük tahminlerin kolay yapılabil-diğ i projelerde başarılı bir şekilde uygulanabilir. Proje seçiminde temel yaklaşım, projelerin mümkün olduğ u ölçüde parasal olarak ifade edilen fayda ve maliyetlerinin karşılaştırılması ve öncelik sıralaması amacıyla bazı matematiksel teknikler kullanılmasıdır. Tüm ölçütlerin girdi değ erleri sayısaldir.

Ağırlıklandırılmış Faktör Derecelendirme Modeli:Bu model (Sönmez, 2007:50), projeleri bir çok kritere göre sistematik olarak seçme imkanı tanır. İlk önce proje seçimi için önem taşıyan maddeler tanımlanır ve beyin fırtınası toplantıları düzenlenerek modelde kullanılacak faktörler belirlenir. Bir sonraki adım ise her bir faktöre sıfır ile bir arasında bir ağırlık atamak olacaktır. Doğal olarak bire yakın faktörler proje için daha büyük önem taşırken sıfıra yakın faktörlerin önem dereceleri daha düşük olacaktır. Her projeye kriteri sağlama derecesine bağlı olarak sıfır ile yüz arasında bir değer verilmesi ile model tamamlanmış olur.

Geri Ödeme Süresi:Geri ödeme süresi (Sönmez, 2007:46; AÖF [web]:38), bir projenin vergiden sonraki net kâr ve amortismanlar toplamından oluşan nakit girişleri yoluyla toplam yatırım tutarının tamamen geri ödenmesi için gerekli olan süredir. Yöntem, yatırımcının kabul ettiği asgari bir geri ödeme süresiyle söz konusu projenin geri ödeme süresinin karşılaştırılması yoluyla projenin ret veya kabulü, aday projeler arasında bir seçim yapıldığında ise geri ödeme süresi en kısa olan projeye öncelik verilmesi hususlarında analizciye yardımcı olur. Proje sayısı birden fazla olduğu durumlarda kendilerine ayrılan sermayeyi en kısa dönemde geri ödeyen projelere sıralamada öncelik verilecektir. Kısaca bu yöntemde bir projenin çekiciliği geri ödeme süresi kısaltıkça artmakta, geri ödeme süresi uzadıkça azalmaktadır.

İç Kârlılık Oranı:İç kârlılık oranı (Sönmez, 2007:49; AÖF [web]:174-175), bir projenin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı net nakit girişlerinin bugünkü değerini yatırım harcamalarının bugünkü değerine eşitleyen indirgeme oranıdır. İç kârlılık oranının hesaplanabilmesi için belirlenen yıldaki net nakit girişi, belirlenen yıldaki yatırım tutarı, tesisin ekonomik ömrü, projenin ekonomik ömrü gibi bilgilere ihtiyaç vardır. Bu yöntemde göre bir projenin kabul edilebilmesi için hesaplanan iç kârlılık oranının yatırımcının kabul ettiği asgari indirgeme oranından büyük olması gerekmektedir. Aday projeler arasındaki bir seçimde ise iç kârlılık oranı en büyük olan projeye öncelik verilir.

Net Bugünkü Değer:Bir projenin net bugünkü değeri (NBD), projenin ekonomik ömrü boyunca oluşturacağı nakit girişinin önceden saptanmış bir iskonto oranı üzerinden bugüne indirgenmiş değerleri toplamı ile projenin gerçekleştirilebilmesi için gereken nakit çıkışlarının bu iskonto oranı üzerinden bugüne indirgenmiş değerleri toplamı arasındaki farktır (Sönmez, 2007:48; AÖF [web]:172-174). Bu durumda sadece NBD'si pozitif olan projeler için kabul kararı verilebilecektir. NBD, bugünkü değerden başlangıçtaki yatırım tutarının düşürülmesiyle bulunur.

Ortalama Verim Oranı:Bu yöntemde bir projenin vergi, amortisman gibi giderler çıkartıldıktan sonra belirlenen yıllık net getirisi yatırım tutarına oranlanır (Sönmez, 2007:47). Bu oran 1'den büyükse projenin getirisinin, yatırımından yüksek olduğu anlaşılır. Elde edilen bu orana ortalama verim oranı denir. İşletmeler sınırlı kaynaklara sahip olduklarından çeşitli projeler arasında seçim yaparken doğal olarak ortalama verim oranı en yüksek olan proje seçilecektir.

d. Karşılaştırmalı Yaklaşım ile Proje Seçimi Teknikleri

Karşılaştırmalı yaklaşım ile proje seçimi teknikleri nicellerden çok önce kullanılmaya başlanmış nitel tekniklerdir. Kullanımları nicel olanlara oranla daha kolaydır. Çünkü girdi değerleri sayısal veya öznel değerlemelere dayanmaz. Genellikle bireysel yargı ve grup kararlarına veya ikisine birlikte dayanır. Belirsizliğin ve tahmin güçlüklerinin yoğun olduğu uzun dönemli projelerde başarılı sonuçlar verir. Projeye ilişkin tüm bilgiler gözden geçirilerek kişisel bilgi, deneyim ve sezgilere dayalı başarı beklenir (Barutçugil, 2008:5-29). Özellikle kamu projelerinin büyük bir kısmında fayda ve maliyetleri parasal olarak ifade etmek oldukça güçtür. Bunun en önemli nedeni kamu projelerinin bir çoğunun savunma, güvenlik, eğitim, sağlık vb. sosyal içerikli ve/veya altyapı projeleri olmasıdır. Bu tür projelerin fayda ve maliyetlerinin parasal olarak ifade edilebilmesi için çeşitli teknikler denenmektedir.

İşletme İhtiyacı:İş geliştirme süreçlerine tam anlamıyla bütünleşebilme, farklı birimlerdeki farklı teknolojilere uyum sağlayabilme, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi ihtiyaçlar proje seçimi konusunda belirleyici olmaktadır. Bu noktada “İncelenen projenin maliyetini karşılamaya değer mi?” sorusuna eğer evet cevabı verilirse proje kabul edilecektir (Sönmez, 2007:44).

Kutsal İnek Yöntemi: Bu yöntemde (Sönmez, 2007:43), kurum içerisinde sözü geçen bir üst düzey yöneticinin veya patronun, “projeyi gerçekleştirme gücümüz varsa neden yapmayalım” mantığı ile hareket ederek kabul kararı vermesi ile yola çıkılır. Karar patronun kararıdır ve ekibe düşen tek şey projeyi ilerletmektir. Kutsal kelimesi ile projenin ancak ve ancak başarı ile sonuçlanması veya patronun yanlış karar verdiğini anlaması neticesinde sona erdirilebileceği anlatılmaktadır. Özetle yöntem üst yönetimin projeyi istemesi anlamına gelir. Üst yönetim projeyi prestij, pazar ihtiyacı, iş ihtiyaçları, müşteri talebi, yasal gereklilikler, teknolojik avantaj yakalama, kurumun diğer birimlerinin istekleri, profesyonel ve teknik kurumların zorlamaları, sanayi gruplarının yönlendirmeleri vb. nedenlerden dolayı isteyebilmektedir.

Mukayeseli Fayda Yöntemi:Rekabetin zaman ve maliyete dayandığı günümüzde proje yönetimi süreci kritik bir hâl almış ve kamu sektöründeki kurumları da ilgilendirmeye başlamıştır. Kamu kurumları kendilerine ayrılan bütçeden sorumlu olup günümüzde vatandaşlar tarafından özel sektörle kıyaslanır hale gelmiştir (Pekgözlü, 2012:183-184). Dahası proje seçimi süreci özellikle projelerin karşılaştırılabilir olmaması durumunda çok karışık bir hâl almaktadır. Bazı projeler yeni bir ürün ile ilgili olurken, bazıları üretim yöntemlerindeki değişikliği veya mevcut kayıtların bilgisayarlaştırılmasını hedefler. Bu tip durumlarda, farklı projelerin kuruma sağladığı faydalar karşılaştırılır. Bu durumda, fayda değeri yönünden ilk sırada bulunan projenin seçileceği aşıkardır. Bunlardan başka; yasal zorunluluklar, sosyal gereksinimler, müşteri isteği gibi koşullar da projenin ortaya çıkış ve seçimlerini belirlerler (Sönmez, 2007:45).

Rekabet İhtiyacı:Yoğun rekabet ortamında (Sönmez, 2007:44), özellikle üretici işletmelerin üretim maliyetlerini düşürücü, ürün ve hizmet kalitesini artırıcı ve ürünlerin müşterilere daha hızlı ulaştırılmasını sağlayacak hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla proje gerçekleştirmeleri gerekir. Bu teknikte projenin organizasyonda rakiplerine karşı üstünlük sağlama fırsatı vermesi şartı aranmaktadır.

Ürün Hattı Genişletme:Yeni bir ürün üreterek (Sönmez, 2007:45) ürün ailesinin genişletilmesi veya mevcut üretim hattını genişletmek amacı ile proje geliştirilmesi söz konusu olduğunda kullanılır. Bazen ayrıntılı hesaplamalar ve kârlılık önemli olmayabilir. Karar verecek kişiler bu yeni üretim hattının mevcut sisteme eklenmesi ile oluşacak performans artışını görmeye çalışırlar.Önerilen yöntemde proje seçimi jürisi bütün bu nitel ve nicel tekniklerden yararlanabilmektedir.

Karar vericiler, çatışan hedefler, yüksek risk, gelecekteki başarı tahminindeki belirsizliklerden sık sık etkilenir (Ghasemzadeh ve Archer, 2000:1-41). Bu risklerden korunmak için bir çok proje seçimi modeli geliştirilmiştir. Proje seçimi tekniklerin yanında proje seçimi modellerinin de incelenmesi proje seçimi sürecini kavramaya ilişkin fayda sağlayacaktır.

Yatırım-Kazanç (Fayda-Maliyet) Analizi Modeli:Kısa vadeli planlama gerektiğinde, stratejik plan bulunmadığında, karmaşık modeller olduğunda ve küçük proje ağırlıklı portföy söz konusu olduğunda bu model ile seçim yapılır. Faydalara (+), maliyetlere (-) konarak tüm değerler toplanır ve karar verilir.

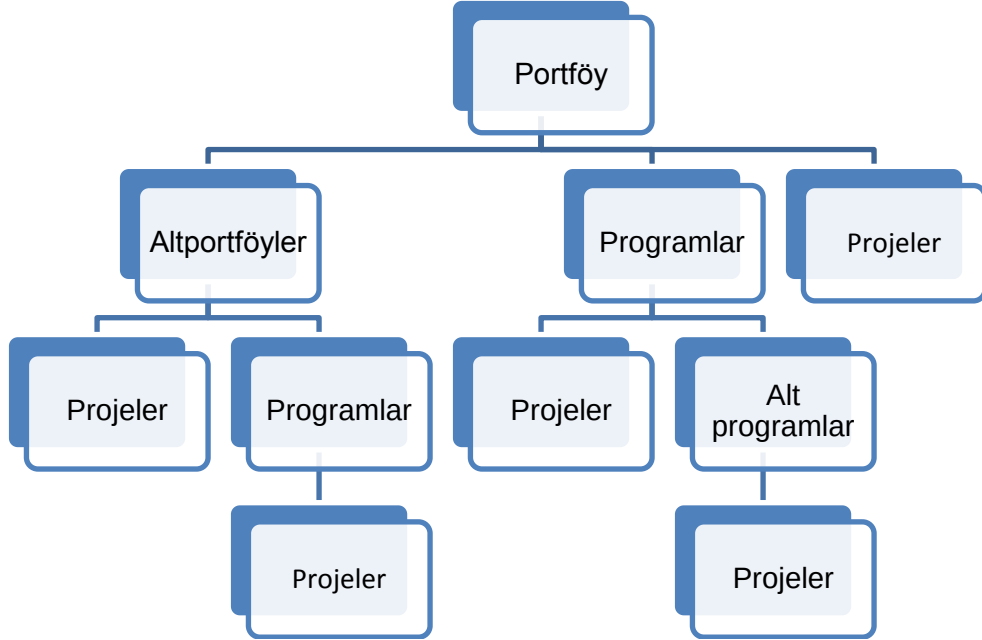
Puanlama-Sıralama Modeli:Proje seçimi jürisi her bir projeye belirlenmiş kriterlere göre puan verir. En yüksek puan alan proje seçilir.Bu modelinfaydaları; yeterince nicel olması, kullanıcıyı korkutmayacak kadar az karmaşıklığa sahipliği, kesin bilgilere ihtiyaç duymaması ve stratejiyi yansıtabilmesidir. Modelin mahzurları ise projenin gerçek değerini yansıtmaması, eksik ve güçlü tarafları açık

şekilde göstermemesi, projenin sonucunun yeni seçimlerde kullanılamaması ve teklif verenler arasında rekabete sebep olmasıdır (Henriksen ve Traynor, 1999:158-170).

Karar Analizi:Öneri sunulması, gözden geçiricinin seçimi, dikkatle gözden geçirme, panel değerlendirmesi, gözden geçirme, uyum ve sonuç aşamalarından oluşur (Arunachalam vd., 2013:163) Karar analizi modellerinden en yaygın olanı çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan ve Saaty'nin (1976) analitik hiyerarşi sürecidir (AHP). AHP karmaşık sorunların çözümünde etkiye sahiptir. Rasyonel ve sezgisel karar verme için tasarlanmıştır. Karar düzeyleri arasında tek yönlü bir hiyerarşik ilişki varsayılır. Kurumun genel hedefi ile AHP'nin hedefi aynıdır. Bu yönetimin etkili olmadığı alanlarda ise analitik ağ süreci (ANP) ile de karar verilebilmektedir (Meade ve Presley, 2002:60). Bu süreç hiyerarşinin aksine unsurlar arasında karşılıklı bağımlılık ile çalıştırılmaktadır.

Portföy Yönetimi Modeli:Portföy yönetiminde toplam risk, stratejik hedefler, farklı adımlarda eleme, farklı adımlarda farklı teknikler ve farklı boyutlardaki projeler arası dengeli dağılım değerlendirmeleri yapılabilmektedir. Portföy yönetiminde (Şekil-2)doğru program ve projeler seçilerek işe öncelik verilip gerekli kaynaklar sağlanarak kurumsal stratejilerle uyum içinde çalışılır. Proje yönetimi ise, içinde bulunduğu program ya da portföyün amaçları tarafından kontrol edilen özel bir kapsamı olup kurumsal stratejileri başarmak için planların geliştirildiği ve uygulandığı bağımlı veya bağımsız bir iştir. Proje, program ve portföy yönetim prensipleri ile yapısal, kültürel, teknolojik ve insan kaynakları uygulamaları vb. kurumsal yeterlilik gelişir. Bir kurumun önce yeterlilikleri ölçülür, daha sonra planlanır ve en sonunda en iyi uygulamalar sistematik olarak sürece dahil edilir. Portföy, stratejik hedefleri başarmak, için bir grup tarafından yürütülen, operasyonlar, programlar, projeler bütünüdür. Programlar bir portföy içinde gruplandırılır. Aynı zamanda programlar portföyü desteklemek için koordineli bir düzende yönetilen yardımcı programlar, projeler ve diğer işleri kapsar. Programın içindeki ya da dışındaki bireysel projeler

portföyün bir parçası olarak düşünülür. Portföy içindeki projeler ve programlar birbiriyle direkt ilişkili ya da birbiriyle bağımlı olma zorunluluğu olmamasına rağmen, onlar kurumun stratejik planıyla ilişkilidir.



Şekil-2: Portföy Modeli

(PMBOK, 2013:5'den uyarlanmıştır.)

Program Yönetimi: Program yönetimi, projeler ve program elemanlarının uyumluluğu, beklenen faydaları için karşılıklı bağılıkları kontrol edilir. Programlar hem program içindeki ayrı ayrı projelerden hem de program dışındaki projelerden oluşabilir. Başka bir ifadeyle herhangi bir proje bir programın parçası olabilir veya olmayabilir. Fakat bir program mutlaka projelerden oluşmaktadır. Program yönetimi ile bilginin, yeteneklerin, araçların ve tekniklerin program gereksinimlerine uygunluğu, beklenen faydaları ve proje başarısına ulaşmanın kontrolü sağlanır. Program içindeki projeler ortak çıktı sürecine veya kolektif yeteneğe sahiptir. Program yönetimi program içindeki projelerin olanakları, kısıtları, tekrar çözümü veya zıtlıklarına; proje ve program tahsisleri stratejik yön ile amaç ve hedeflere; değişim yönetiminde paydaşlara bağımlıdır. Bağlantılı projeler arasında paylaşılmış müşteri, satıcı, teknoloji veya kaynak gayretlerinin yönetilmesi için program yönetimi ile değil de proje portföyü ile ilişki kurulmalıdır.

Proje Yönetimi:Proje yönetimi önceden kararlaştırılan amaç, maliyet, zaman ve kalite kriterleri doğrultusunda, çağdaş yönetim teknikleri ile proje yaşamı süresince insan ve malzeme kaynaklarını koordine etme ve yönetme sanatıdır (Ece ve Kovancı, 2004:76). Erdem ve Younis'in (2012:1) yaptığı proje öğelerini içeren bir tanımına göre proje yönetimi zaman, para, insan ve mekan kaynaklarının yönetimidir. Yine Erdem ve Younis'in (2012:2) amaçla ilgili bir tanıma göre ise proje yönetimi, proje ihtiyaçlarını karşılamak için etkinlikleri projelendirmek gayesiyle bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin uygulanmasıdır. Bu kaynakların yönetimi sonucunda, performans, maliyet, zaman ve kalite dengelenmektedir (Pekgözlü, 2012:177-178).

Proje yönetimi başlama, planlama, yürütme, izleme, denetim ve kapanış aşamalarından oluşan bir süreçtir (Erdem ve Younis, 2012:3). Hatta proje yönetimi bütünleşme, kapsam, zaman, maliyet, kalite, tedarik, insan kaynakları, iletişim, risk ve paydaş yönetimleri olmak üzere on alana hâkim olması gereken bir disiplindir (PMBOK, 2013:18).

3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI GÖRÜŞLER

a. Türkiye Ulusal Vizyonu: Vizyon 2023

En geniş kapsamlı vizyon çalışma örneklerinden birisi ulusal düzeyde hazırlanıp halen uygulanan Türkiye Cumhuriyeti Ulusal Vizyonu “Vizyon 2023 Çalışması’dır. Bu çalışma Türkiye’nin ekonomik ve toplumsal gelişmesinin sürdürülebilirliği için yapılmıştır. Bu noktada bilim ve teknoloji (BT) uzun dönemli ekonomik ve toplumsal gelişmenin en önemli unsurları olarak tespit edilmiştir. BT kapsamlı vizyonun ise bu gelişimin hızını ve yönünü etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Dünyada ekonomik ve sosyal anlamda gelişmiş ülkelerin tümü uzun dönemli toplumsal, ekonomik ve politik hedefleri ile uyumlu bir vizyon geliştirmişlerdir. Bu vizyonu güncellerken de teknoloji öngörüsü çalışmalarını etkin bir araç olarak kullanmaktadırlar.

“Vizyon 2023 Çalışması” toplumdaki politika yapıcılar, kamu araştırma kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum

kuruluşlarından oluşan tüm kesimleri BT'den beklentilerinin yansıtıldığı ve bu kesimlerin bilgi birikimlerinin paylaşıldığı bir süreçte, Türkiye'nin mevcut konumu ve dünya ölçeğinde teknolojik değişim süreçleri de göz önüne alınarak stratejik teknolojilerin de belirlendiği bir projeler çalışmasıdır. "Vizyon 2023 Çalışması"nın öngörüsü kamu kurumlarında BT stratejik planları yapımında; ARGE destek fonlarının dağıtımında ve önceliklerin belirlenmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Özel sektör için yeni yatırım alanları ve teknoloji seçimi konularında firmalara yol göstermektedir. Ulusal ve küresel düzeyde beklenen yeni paradigmlar ve yeni rakipler konusunda fikir vermektedir. Üniversite ve araştırma kurumlarında yeni araştırma ve uygulama için yol gösterici olmaktadır. Kısacası ulusal bir referanstır.

Türkiye'de 1960'larda Planlı Dönem ile başlayan BT politikaları oluşturma çalışmaları özellikle "Türk Bilim Politikası 1983-2003" ve "Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1993-2003" dokümanlarıyla önemli bir boyut kazanmıştır (Akkerman, 2006:55). Refah toplumuna ulaşma sürecinde BT'den yararlanılmasını sağlamak üzere, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) 13 Aralık 2000 tarihli toplantısında 2003-2023 yılları için Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejileri Belgesi'nin hazırlanması kararını almıştır. Yaklaşık bir yıl süren hazırlık çalışmaları ardından 24 Aralık 2001 tarihli Yedinci BTYK toplantısında, "Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri" çalışmasının ana teması, temel yaklaşımı ve bu kapsamda yürütülecek alt projelerin ayrıntılı içeriği ile yürütme planı ve yönetim şekli onaylanmıştır. Bu hazırlıkların sunulduğu BTYK'nın Aralık 2001 toplantısında, Türkiye'nin bilim ve teknoloji sistemi ile ilgili nesnel verilerin derlenmesine yönelik "Teknolojik Yetenek", "Araştırmacılar Envanteri" ve "Ulusal ARGE Altyapısı" başlıklı dört alt projenin "Vizyon 2023 Çalışması" kapsamında yürütülmesi onaylanmıştır (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu: TÜBİTAK, 2004a:7).

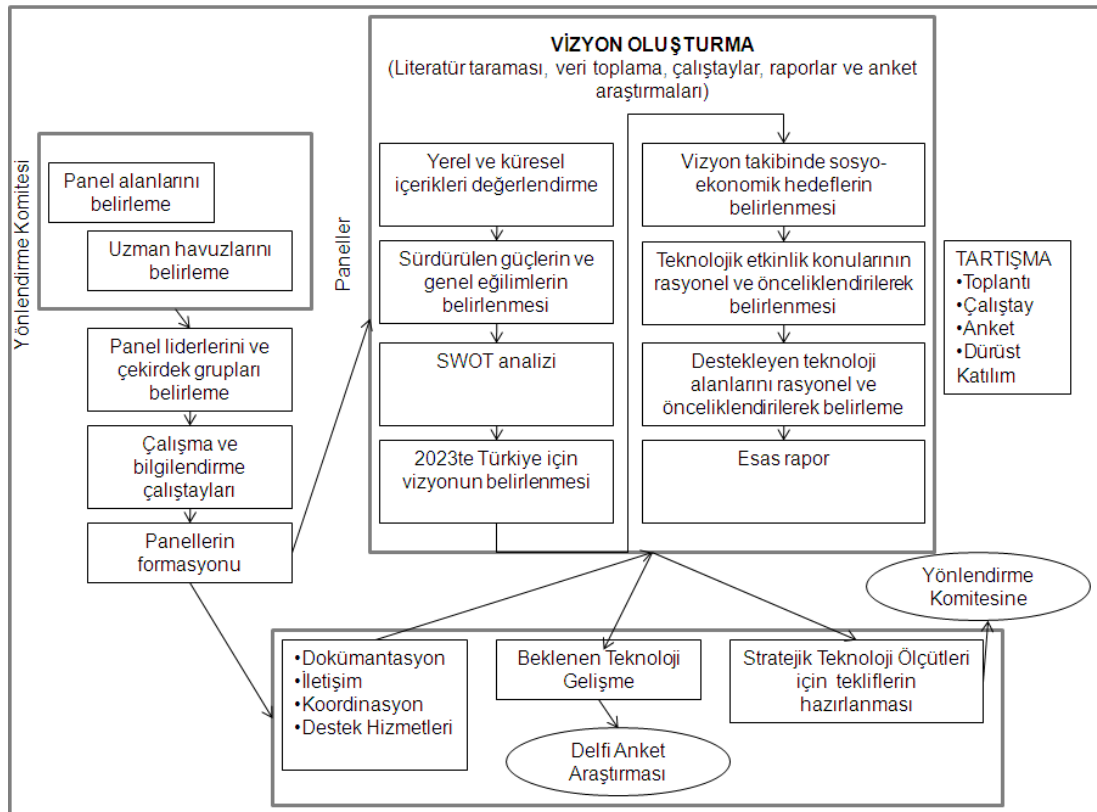
Vizyon 2023 TÜBİTAK koordinatörlüğünde çeşitli kamu kurumları (MSB, Genel Kurmay Başkanlığı, MGK Genel Sekreterliği vd.), çeşitli sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve birlikleri, çeşitli

üniversiteleroluşan geniş katılımlı ulusal bir vizyon çalışmasıdır. Vizyon 2023 Çalışmasının ana teması (TÜBİTAK, 2001a:4; Çakır, 2011:9) şu şekilde belirlenmiştir:

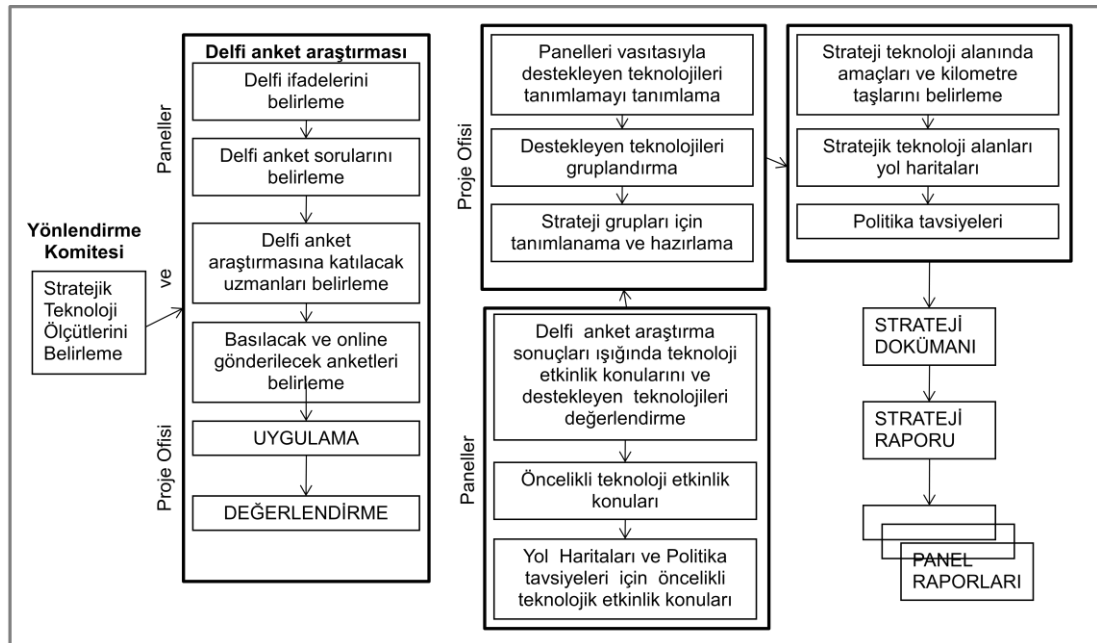
“Türkiye Cumhuriyeti’nin 100.yılında (2023), Atatürk’ün işaret ettiği muasır medeniyet seviyesine ulaşma hedefi doğrultusunda bilim ve teknolojiye hâkim, teknolojiyi bilinçli kullanan ve yeni teknolojiler üretebilen, teknolojik gelişmeleri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış bir ‘refah toplumu’oluşturmak.”

Vizyon 2023 Çalışması’nın altyapısı Ulusal Teknoloji Envanteri Projesi Araştırmacı Bilgi Sistemi (ARBİS) ve TÜBİTAK Ulusal Araştırma Altyapısı Bilgi Sistemi’nden (TARABİS) oluşmaktadır. ARBİS ve TARABİS’te Ulusal Bilim ve Teknoloji Seferberliği (Çakır, 2011:20) ile önce ilkeler, hedefler, ortak amaçlar ve ulusal öncelikler belirlenmiş, sonra ise Türkiye Araştırma Alanı’nda (TARAL) kamu kurumları, özel sektör, Sivil Toplum Kuruluşları ve üniversiteler bir araya getirilmiştir. Ortak ulusal vizyon ve mutabakat için “Somut Hedefler” ise ulusal BT yönetiminin etkinleştirilmesi amacıyla ARGE paydaşları arasındaki ilişkiler ağının stratejik bütünlük içinde güçlendirilmesi ve katılımcı karar alma süreçlerinin hayata geçirilmesidir.

Vizyon 2023 Çalışması (Şekil-3 ve Şekil-4) sonucunda ortaya çıkan Ulusal Strateji Belgesi’nde (TÜBİTAK,2004a:1-2) Türkiye’nin BT vizyonu, stratejik teknolojiler ve ARGE öncelikleri ile bu alanda yetenek kazanmaya yönelik politikalar mevcuttur. Bu belge ile Türkiye’de; gelecekte jenerik teknolojiler alanlarında egemenlik sağlayarak uluslararası toplumun refah içinde bir üyesi olabilecek ve yarınlarnı garanti altına almaya ve her sektörden ve kesimden binlerce uzmanın arzuladığı bir ülke oluşturmaya yönelik olarak pek çok ülkenin gerçekleştirdiği teknoloji öngörülerinin en önemli amacı olan geleceği arzu edildiği gibi ve birlikte şekillendirebilmeye yönelik etkin bir tavır oluşturulmuştur.



Şekil-3: Vizyon 2023 Çalışma Süreci
(TÜBİTAK, 2004c ve Akkerman, 2006:68'den uyarlanmıştır.)



Şekil-4: Sektörel Vizyon Oluşturmada Teknoloji Öngörü Süreci
(TÜBİTAK, 2004c ve Akkerman, 2006:69'dan uyarlanmıştır.)

Panellerinin ve teknoloji strateji gruplarının ortaya koyduğu veriler ışığında, yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucu jenerik teknolojilerin ortaya çıkacağı saptanarak bunlara egemen olmak için gerekli stratejilerin ana unsurları belirlenmiştir. Bu faaliyetlerin tamamı dokuz aşamada gerçekleştirilmiştir (Şekil-5).



Şekil-5:Ulusal Bilim ve Teknoloji Stratejisi
(TÜBİTAK, 2004a:5-27'den uyarlanmıştır.)

(1) 2023 Türkiye Vizyonu

Vizyona ilişkin çok sayıda örnek bulunmaktadır. Gelişmiş ülke topluluklarından biri olan Avrupa Birliği vizyonu 2000 yılında Lizbon Zirvesinde şöyle kararlaştırılmıştır: “2010 yılında dünyanın rekabet gücü en yüksek ve en dinamik bilgi ekonomisi haline gelmek.” Türkiye'nin 2003 yılında kararlaştırdığı vizyon ifadesi ise aşağıda yer almaktadır (TÜBİTAK, 2004a:7).

“Türkiye Cumhuriyetinin 100. yılında (1923) bölgesinde ve dünyada adil ve kalıcı bir barışın tesisi için çaba gösteren, demokratik ve adil bir hukuk sistemine sahip, yurttaşları ülkelerinin geleceğinde söz ve karar sahibi, sağlık, eğitim ve kültür gereksinimlerinin karşılanması devlet tarafından güvence altına alınmış, sürdürülebilir gelişmeyi gözetken, gelir dağılımı dengeli, bilim, teknoloji ve yenilikte (BTY) yetkinleşmiş, üreten, net katma değerini kendi beyin gücüne dayanarak artırabilen bir Türkiye haline gelmek.”

Bu vizyonu gerçekleştirecek temalar ise eğitim, sağlık, tarım ve gıda, inşaat ve altyapı, enerji, makine imalatı ve malzeme, kimya, savunma havacılık ve uzay, tekstil, turizm, doğal kaynaklar ve çevre alanları(TÜBİTAK,2004a:7-10) olarak tespit edilmiştir:

“Eğitim alanında,bireyin yaratıcılık ve hayal gücünü geliştiren; bireysel farklılıkların gözetilmesi ve değerlendirilmesi ile her bireyin özellikleri doğrultusunda en üst düzeyde kendini geliştirebildiği; zaman ve mekan kısıtlarından arınmış, kendi özgün öğrenme teknolojilerini yaratmış ve değişim esnekliğiyle kendini yenileme gücüne sahip; öğrenme ve insan odaklı bir eğitim sistemine sahip olmak;”

“Sağlık alanında,ülke sınırları içinde yaşayan herkese, her yerde ve her zaman, çağdaş teknolojiyle donatılmış, yaşam bilimleri alanındaki yeniliklere uyum yeteneğine sahip, yüksek nitelikli, ekonomik sağlık hizmetleri sağlamak; yaşam bilimleri ve biyoteknoloji alanlarında yetkinlik kazanarak, yüksek teknoloji tedavî sistemlerini ve bu amaçla kullanılan malzeme ve cihazları geliştirmek ve üretmek; mamul ilaç üretimi yanında araştırma kapasitesi de olan bir ilaç sanayiine sahip olarak bölgede güç sahibi olmak;”

“Tarım ve gıda alanında, toplumun sağlıklı beslenme gereksinimlerini yeterli nicelik ve nitelikte, ekonomik, ekolojik ve sosyal açıdan sürdürülebilir yollarla karşılamak; verimliliği artan tarım ve tarımsal sanayii ile uluslararası alanda rekabet etmek;”

“İnşaat ve altyapı alanında,insanlarımızın, artan nüfus ve gelişen sanayinin gereği olan çağdaş standartlara uygun altyapıya ve konutlara sahip, depreme karşı güvenli, sağlıklı ve çevreyle barışık yerleşkelerde yaşamasını sağlamak; yapım yöntemleri ve inşaat malzemesi üretiminde çağdaş teknolojiler geliştirerek kazandığı yeteneklerle uluslararası platformlarda rekabet etmek;”

“Ulaştırma alanında,kişi hak ve gönencinden ödün verilmeden, can güvenliğinin yüzde yüz sağlandığı, çağdaş teknolojiye ve uluslararası hukuk ve kurallara uyumlu, çevrenin en üst düzeyde korunduğu bir ortamda, kentler arası ulaşımı en çok 1,5 saat, kent içi ulaşımı ise en çok 30 dakikada (yük taşımacılığında ise iki katı sürelerde) sağlamak;”

“Enerji alanında,gereksinim duyduğu enerjiyi, güvenli, güvenilir, ekonomik, verimli ve çevreye duyarlı teknolojilerle üretmek ve kullanmak; aynı zamanda uluslar arası enerji pazarlarında yarışabilecek enerji teknolojileri geliştirerek uluslararası enerji yatırımlarında etkin rol almak;”

“Bilgi ve iletişim alanında,Gayri Safi Millî Hasılanın(GSMH) sürdürülebilir şekilde büyümesine, yarattığı markalar ve teknolojiler ile doğrudan, sağladığı iletişim olanakları ve bilgi kaynakları üzerinden diğer sektörlerle verdiği destek ile dolaylı olarak giderek artan oranda katkıda bulunan; ve en az üç bilgi ve iletişim teknolojisi alanında, dünyada ilk akla gelen ya da tercih edilen ülke konumuna gelmek;”

“Makina imalatı ve malzeme alanında,orta ve yüksek teknoloji alanlarında tasarımdan satış sonrası hizmetlerine uzanan değer zincirinin katma değeri yüksek halkalarında yer almak; küresel pazarlara rekabetçi, yenilikçi ve katma değeri yüksek mal ve hizmetleri sürekli olarak sunmak;”

“Kimya alanında, hammadde,enerji ve işgücü verimi yüksek, yenilikçi süreç ve ürün teknolojileri yaratarak, bilimsel gelişmeleri teknolojiye, üretime ve yüksek katma değerli ürünlere dönüştürmek; ihracatı ve doğrudan sermaye yatırımlarıyla, küreselleşen dünya kimya sanayiinin önde gelenleri içinde olmak;”

“Savunma, havacılık ve uzay sanayii alanlarında,küresel düzeyde ülke çıkarlarının korunmasını gözetken ve ulusal güvenlik gereksinimlerini karşılayan sistem ve teknolojileri özgün olarak araştırıp geliştirerek ve üreterek, bu sistem ve teknoloji alanlarında dünya ölçeğinde rekabet, işbirliği veya karşılıklı bağımlılık gücü yaratmak; ülkenin bilim ve teknoloji düzeyinin gelişmesinde öncü rol oynayan; toplumsal refaha katkısı tartışılmaz bir ulusal savunma, havacılık ve uzay sanayiine sahip olmak;”

“Tekstil alanında,katma değeri yüksek, yenilikçi, rekabetçi ve ileri teknolojiler içeren ürün ve hizmet sunumları ile ülkemizin toplumsal refahını ve dünya ticaretindeki payını artırmak;”

“Turizm alanında,ürün çeşitliliğini artırarak, eğitilmiş nitelikli işgücü, yüksek düzeyde teknik altyapı, tesis ve servisleriyle, öncelikle ülke halkının yaşam düzeyini yükselterek, rakip destinasyonlarla yarışabilen bir sektör olmak; Akdeniz’in dördüncü büyük destinasyonu olarak, “kitle turizmi”nin yanı sıra “bireysel turizm”in de önemli cazibe merkezlerinden birisi olmak;”

“Doğal kaynaklar alanında,serbest, şeffaf ve istikrarlı piyasa koşulları içinde ulusal kaynaklarına öncelik vermek, bu kaynakların aranmasında ve istenen kaliteyle, güvenli ve ekonomik olarak üretiminde ileri teknolojileri geliştirmek ve kullanmak;”

“Çevre alanında, sürdürülebilir kalkınmasını çevreyi koruyarak ve yerel kaynak ve bilgilerle pekiştirerek sağlayan; üretimini temiz üretim teknolojileriyle yapan; her türlü evsel ve sanayi atıklarını çevre koruma ilkeleri kapsamında yönetebilen; biyolojik çeşitliliğinin koruyan ve toplumsal yarara dönüştürebilen; tarihi ve kültürel mirasını koruyarak gelecek nesillere aktarabilen bir ülke konumuna gelmek.”

(2) Vizyon 2023’ün Sosyoekonomik Hedefleri

Vizyon 2023’ü gerçekleştirebilmek için her şeyden önce; belirlenecek sınai üretim alanlarında: Türkiye’nin rekabet üstünlüğü kazanarak uluslararası ticaretten ciddi bir pay alır hale gelmesi; Türk İnsanının yaşam kalitesinin yükseltilmesi; sürdürülebilirliği sağlanarak kalkınma ve toplumların bilgiyi üretebilme, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilme yeteneğinin ulusal ekonomileri ve toplum yaşamını yeniden şekillendirdiği bir dünyada, Türkiye’nin de bu dönüşüme ayak uydurabilmek için bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) altyapısının güçlendirilmesi olmak üzere dört sosyoekonomik hedefe (TÜBİTAK, 2004:10-29) ulaşmanın stratejik önemi vurgulanmaktadır.

Yukarıdaki dört sosyoekonomik hedefin(TÜBİTAK, 2004:11,12; Çakır, 2011:19);başlıkları altında ondört öncelikli teknoloji faaliyet konusu şöyledir: Dünyada rekabet üstünlüğünü kazanma hedefiesnek üretim/esnek otomasyon süreç ve teknolojilerini geliştirmede yetkinleşme, bilgi yoğunluğu ve katma değeri yüksek ürünler geliştirebilme ve tüketim malları için küresel bir tasarım ve üretim

merkezi olma, temiz üretim yapabilme yeteneği kazanma, tarıma dayalı üretimde rekabetçi olabilme, uzay ve savunma teknolojilerini geliştirebilme yeteneği kazanma ile malzeme teknolojilerini geliştirebilme yeteneği kazanmaya bağlıdır. İnsanın yaşam kalitesinin yükseltilmesi hedefi de güvenli ve güvenilirliğini sağlama, sağlık ve yaşam bilimleri alanında yetkinleşme, sağlıklı ve çağdaş kentleşme ve altyapıyı kurabilme yeteneği kazanma, çağdaş ve güvenli ulaştırma sistemleri geliştirme yeteneği kazanmaya bağlıdır. Sürdürülebilirliği sağlanarak kalkınma hedefi enerji teknolojilerinde yetkinlik kazanma, çevre teknolojilerinde yetkinlik kazanma, doğal kaynaklarımızı değerlendirebilecek yetkinliğe erişmeye bağlıdır. Toplumların bilgiyi üretebilme, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilme yeteneğinin ulusal ekonomileri ve toplum yaşamını yeniden şekillendirdiği bir dünyada, Türkiye'nin de bu dönüşüme ayak uydurabilme hedefi ise bilgi toplumuna geçmek içinteknolojik altyapısının güçlendirilmesine bağlıdır. Vizyon 2023 Çalışması'nda Türkiye'nin 2003 yılı mevcut durumu GZFT analizi (TÜBİTAK,2004a:51-54;2004d:3-8) sonuçları aşağıdadır (Tablo-1).

Tablo-1:Türkiye GZFT Analizi

(TÜBİTAK,2004a:51-54 ve2004d:3-8'den uyarlanmıştır.)

Güçlü Yönler

- İnsan kaynakları,
- Bilim ve sanayi topluluğu,
- "Ulusal Yenilik Sistemi" altyapısını teşkil eden kuvvetli bileşenlerin varlığı,
- Sürükleyici ulusal projeler,
- Coğrafi durum ve doğal kaynaklar, yenilenebilir enerji potansiyeli,
- BTY altyapısı, tüketici elektroniği, beyaz eşya, beyaz eşya yan sanayii, otomotiv, tekstil sektörlerinin küresel pazarlarda ihracat ve yatırım deneyiminin olması, bu sektörlerde ihracat odaklı yatırım, ARGE ve üretimin gelişmesi,
- Kimya sanayiinin AB ülkeleri için "ileri teknoloji üretim merkezi" olma,
- İnşaat sektörünün uluslararası deneyim ve bilgi birikimi,
- Tıbbî cihaz, alet ve malzeme üretme deneyimi,
- Gıda sektörüne girdi sağlayacak tarım potansiyeli,
- Sanayide rekabetçi dayanaklılık.

Tablo-1 (Devamı):Türkiye GZFT Analizi
(TÜBİTAK,2004a:51-54 ve2004d:3-8'den uyarlanmıştır.)

Zayıf Yönler

- Makroekonomik istikrarsızlık, hızlı nüfus artışı, iç göç, plansız kentleşme ve gelir dağılımındaki dengesizlik,
- Eğitim sisteminin araştırıcılığı ve yaratıcılığı tetikleyen bir yapıda olmaması,
- Devletin, başta bilgi temelli topluma dönüşüm sürecinin itici gücü olan enformasyon ve iletişim teknolojileri alanında olmak üzere, sanayileşme ve teknoloji geliştirme çalışmalarını kamu tedarik politikalarıyla desteklemede yetersiz kalması,
- Sermaye birikimi ve finansal altyapının yetersizliği,
- Üretimde teknoloji girdisinin öneminin tam olarak anlaşılamamış olması,
- Birçok sanayi sektöründe, tedarikçi firmaların teknoloji ve ARGE çalışmalarını ancak ana sanayilerin istek ve direktifleri ile yapması, bir rutin haline gelememesi,
- Sanayi-üniversite ilişkilerinin zayıflığı,
- Dış pazar araştırmalarının yetersizliği ve çokuluslu firmalarla rekabet gücünün zayıf oluşu,
- Kamuoyunun ve kamuoyunu yönlendiren odakların, ülkenin bilim ve teknoloji geleceğine ilişkin konularda yeterli duyarlılık ve iradeye sahip olmaması,
- Hazırlanmış politika ve strateji dokümanlarının yürüyen süreçlerle ilişkilendirilmemesi,
- Kurumlar arası görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı, iş birliği, eşgüdüm, kurumsal öğrenme gibi hususlardaki gelişmelerin yetersiz kalması,
- Ölçme ve denetim mekanizmalarını yetersizliği, sağlıklı veri ve istatistiki bilgi oluşturmada görülen zafiyet
- Çevresel bilginin ve çevrenin öneminin karar alıcılar dahil toplumun tüm katmanlarında yeterince kavranmamış olması,
- Politik, idari ve bürokratik engeller,
- Sanayide zayıflıkların yapısının, altyapısının ve gelişmesinin sürdürülmesi,
- Koordinasyon ve işbirliği eksikliği,
- Kültürel faktörler.

Fırsatlar

- Avrupa Birliği üyeliği perspektifi ve başta Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı olmak üzere çeşitli uluslararası fonlardan yararlanma olanağı,
- İşbirliği ve ticaret açısından AB ülkeleri, Rusya ve yeni bağımsızlığını kazanmış ülkelerin pazarlarına yakınlık ve bu ekonomilerle gelişen ilişkiler; uluslar arası ticaretin serbestleşmesinin getireceği pazar fırsatları,
- Küreselleşme sonucu tüm dünyada dolaşan ve yatırım fırsatı arayan, nitelikli iş gücüne dayalı bilim ve teknoloji sistemine katkıda bulunmak üzere yönlendirilebilecek sermayenin varlığı,
- Dünyada enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimin yeni ürün ve hizmet alanlarına girme fırsatı yaratması,
- Otomotiv ve beyaz eşya sektörlerinde üretimin gelişmiş ekonomilerden çevre ekonomilerine kaydırılması sürecinde, küresel üreticilerden edinilecek bilgi ve teknoloji yeteneği ile üstünlük,
- Küresel konumun zorunlu kıldığı SHU sanayii yatırımlarının, yüksek teknolojlili ürün ve hizmet üretimi ile BT altyapısının geliştirilebilmesi için sunacağı fırsatlar; bu teknolojilerin sivil sektöre transferi,
- Stratejik bir coğrafyada bulunma ve büyüyen enerji pazarlarına yakınlık; bunun enerji ve hammadde temininde sağlayacağı avantajlar,
- Yeni enerji türlerinin ve enerji teknolojilerin ortaya çıkması ile Türkiye'nin bu alanların gelişimine katkıda bulunarak üstünlük kazanmada oluşturulan teknolojik fırsatlar.

Tehditler

- AB ülkeleri ve ABD'de bilgi temelli toplum ve bilgi temelli ekonomi yönündeki yatırımların yüksekliği nedeniyle oluşan insan kaynağı talebi,
- Ülkemizin yer aldığı coğrafyadaki siyasi istikrarsızlık ve terörizm,
- AB üyeliği sürecinin uzaması veya üyeliğin gerçekleşmemesi,
- Pazarda rekabetin artması,
- Beklenen yabancı yatırım akışının gerçekleşmemesi,
- Dünyada bilim ve teknolojiye hızlı gelişime ayak uyduramama,
- Gelişmiş ülkelerin, teknolojiye erişim kanallarını kapatması,
- Nüfus artması ve beyin göçü,
- Küreselleşme nedenli tehditler,
- Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesine uyum sağlama eksikliği.

(3) Öncelikli Teknolojik Faaliyet Konuları

Türkiye'nin dünyada rekabet üstünlüğü kazanması hedefleri doğrultusunda Teknolojik Faaliyet Konuları (TÜBİTAK, 2004a:14-17) belirlenmiştir. Vizyon 2023 Çalışması'nın Uzay ve Savunma Teknolojileri Geliştirmede Yetkinleşme" Teknolojik Faaliyet (TFA) konuları şunlardır:

Bilişim sistemleri ve bilgi harbi (2003-2017) alanındabilgi ve sinyal işleme, bilgi ve veri kaynaştırma, bilgi yönetimi ve dağıtımı, bilişim emniyeti, bilişim harbi, haberleşme ve komuta-kontrol, modelleme ve simülasyon teknolojisi, simülatörler, bilgisayar ve yazılım teknolojisi;sensörler ve elektronik sistemler (2008-2017) alanında radyo frekans elemanları ve aygıtlar, elektro-optik elemanlar ve aygıtlar, lazerler, akustik elemanlar ve aygıtlar, elektronik destek tedbirleri, elektronik karşı tedbirler, elektronik koruma tedbirleri, otomatik hedef tanıma, elektro-optik teknoloji, mikro elektronik, elektronik/fotonik/optik malzemeler, kara/deniz/hava/uzay muhabere ortamı, güç üreteçleri; hava ve uzay sistemleri (2008-2022)alanındasabit kanatlı uçaklar, döner kanatlı uçaklar, fırlatma araçları, haberleşme ve gözetleme için uzay araçları, faydalı yükler, seyrüsefer sistemleri, haberleşme sistemleri, yer kontrol istasyonu, güç sistemleri, tahrik sistemleri, yakıt teknolojisi, motorlar, türbin motorları; kara araçları alanında kara araçları, insansız/robot kara araçları (2003-2022), güç sistemleri, tahrik sistemleri, yakıt teknolojisi, motorlar; deniz araçları alanında deniz araçları, su üstü araçları, denizaltılar, insansız/robot su altı araçları (2003-2022), güç sistemleri, tahrik sistemleri, yakıt teknolojisi, motorlar; malzeme ve süreçler alanındametaller, kompozitler, seramikler, polimerler, organik metaller, kaplamalar, yapışkanlar, beka, ömür uzatma, dayanım, tasarım, üretim teknolojisi, insan makina arayüzü (2008-2022), çevre kalitesi; enerjetik malzemeler: tahrik maddeleri, yakıtlar, patlayıcılar, piroteknikler, harp başlıkları; Kimyasal (K), Biyolojik (B), Radyolojik ve Nükleer alanda: KB tespit, KB korunma, KB temizleme, KB etüt-analiz-simülason, nükleer savaş desteği, nükleer sistem etkileri ve beka, nükleer test/simülasyon, enfeksiyon hastalıkları,

muharebe zayıatı ve korunma, tıbbî biyolojik savunma, tıbbî kimyasal savunma, tıbbî radyolojik savunma, tıbbî askerî harekât; silah, mühimmat, korunma ve karşı tedbirleri alanında (2008 ve sonrası)mayınlar, atış kontrol sistemleri, güdüm ve kontrol sistemleri, toplar, roketler, füzeler, ordu donatım, deniz altı sistemleri, silahların öldürücülüğü-bekası, yüksek güçlü lazerler, yüksek güçlü mikrodalga sistemleri, tehdit uyarı, öz korunma, görev destektir.Özetle uydu tasarlayabilmek ve uzaya araç gönderme yeteneği geliştirebilmek; kritik silah, mühimmat ve korunma sistem ve teknolojileri geliştirebilmek; KBRN algılama sistemleri geliştirip üretebilmektir.

(4) Öncelikli Stratejik Teknoloji Alanları

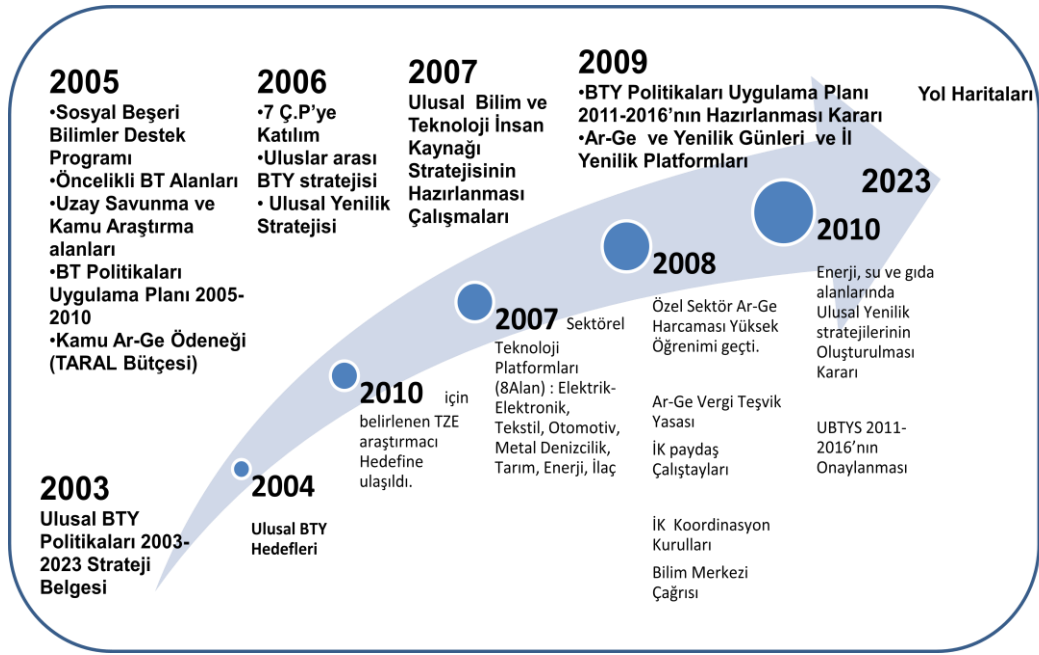
Öncelikli stratejik teknoloji alanları olarak; BİT, biyoteknoloji ve gen teknolojileri, nanoteknoloji, mekatronik, üretim süreç ve teknolojileri, malzeme teknolojileri, enerji ve çevre teknolojileri ve tasarım teknolojileribelirlenmiştir (TÜBİTAK, 2004a:14-17,33-34). Bu teknoloji alanlarının alt teknoloji alanları tablolaştırılarak aşağıda sunulmaktadır (Tablo-2).

Tablo-2:Öncelikli StratejikTeknoloji Alanları
(TÜBİTAK, 2004a:14-17 ve 33-34'den uyarlanmıştır.)

1.BİT: Bütünleşik devre üretim ve tasarım,İmaj birimleri (monitörler) üretim, genişbant,sensör üretim;
2.Biyoteknoloji ve Gen Teknolojisi: Yüksek düzey platform (yapısal ve fonksiyonel gen bilimleri, transcriptomics, proteomics ve metabolomics),recombinant dna, cell treatment ve stem cell,ilaç tarama ve tasarım,therapeutic protein üretimi ve kontrollü salınım sistemleri, bioinformatics;
3.Nanoteknoloji: Nanophonotics, nanoelectronics, nanomagnetism, nanomaterials, nanocharacterization,nanofabrication,quantum information processing on nano scale, nanobiotechnology;
4.Mekatronik: Micro / nano electro mechanical systems and sensors,robotik ve otomasyon,temel kontrol ve diğer jenerik alanlar;
5.Teknolojilerle İlişkili Üretim Süreçleri ve Sistemleri: Esnek ve çevik imalat teknolojileri,hızlı prototip teknolojileri,yüz, arayüz, ince film ve vakum teknolojileri,metal şekillendirme teknolojileri,plastik parça imalat teknolojileri,kaynak teknolojileri,yüksek hızlı makineleşme teknolojileri;
6.Malzeme Teknolojileri: Boron, kompozit malzeme,polimer,akıllı malzeme,manyetik, elektronik, optoelektronik malzeme,düşük ve yüksek dayanaklı malzeme teknolojileri;
7.Enerji ve Çevre Teknolojileri: Hidrojen teknolojileri ve yakıt hücreleri,yenilenebilir enerji teknolojileri,enerji depolama teknolojileri ve güç elektroniği,nükleer enerji teknolojileri, yüksek duyarlılıkta çevre teknolojileri.
8.Tasarım Teknolojileri: Görsel gerçek yazılım ve yazılım prototip simülasyonu ve modelleme yazılım grid teknolojileri ve daha büyük ve dağıtık bilgisayar yazılımları, yakıt yanma teknolojileri,su arıtma teknolojileri,keşfedilmemiş diğer yönetim teknolojileri.

(5) Bilim ve Teknoloji Stratejisi

Vizyon 2023 Çalışması kapsamında Ulusal BT Stratejileri için teknoloji öngörü, sosyo-ekonomik, tematik paneller olmak üzere yaklaşık 200 panel toplantı ve çalıştay gerçekleştirilmiştir. Gelecek senaryoları üzerinde çalışılmış, belirlenen teknolojilere yönelik stratejiler belirlenerek önceliklendirilme yapılmıştır. Yine bu kapsamda iki aşamalı Delfi sorgulaması yapılmıştır. Delfi için uzmanlara iki aşamalı bir anket yapılmış; akademi ve sanayiden 7,000 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Elde edilen bulgulara göre sekiz öncelikli stratejik teknoloji alanına ait yol haritaları oluşturulmuştur. Ulusal BT ve Yenilik (BTY) Politikaları kapsamında 2003-2023 Strateji Belgesini ilgilendiren Türkiye'nin BTY gelişim durumu (Çakır, 2011:6-8) planlama ve gerçekleştirme sırasına göre Şekil-6'da sunulmaktadır.



Şekil-6: Türkiye Bilim Teknoloji Yenilik Gelişim Durumu

(Çakır, 2011:6'dan alınmıştır)

BTY gelişimine yönelik 2000'de Ulusal BT Strateji Belgesi'nin hazırlanmasına başlanmış, 2004'de Ulusal BT Strateji Belgesi sunulmuş, 2005'te Ulusal BT Sistemi Performans Göstergeleri ve Ulusal Öncelikli BT Alanları belirlenmiştir. Yine 2005'te Ulusal BT Politikaları Uygulama Planı (2005-2010) kapsamında ulusal vadede hedeflerin

kararlaştırılması, ilgili kurumların görevlendirilmesi ve gelişmelerin izlenmesi ile politika oluşturma ve uygulama kararlaştırılmıştır. 2007’de planlanan sekiz teknoloji platformu;seçilen sektörlerin odaklandığı teknoloji alanlarında, sanayinin liderliğinde ilgili tüm tarafların, ortak bir teknolojik vizyon oluşturmak amacıyla biraraya geldiğı ve oluşturulacak “Stratejik Araştırma Planı (SAP)” çerçevesinde bu vizyona ulaşmaya odaklanan işbirliğı ağılarıdır. Ortak teknolojik vizyona ulaşmak için i çevrede sektörel ortak teknolojik vizyon belirlenerek dış çevrede bulunan yüksek öğretim, özel sektör, Sivil Toplum Kuruluşları ve kamu ile birlikte hareket edilmelidir.2009’da BTY Politikaları UygulamaPlanı 2011-2016’nın 2003-2023 Strateji Belgesi ve Kalkınma Planları ışığında hazırlanması kararlaştırılmıştır.Türkiye’nin BTY atılımı ile 2005-2010 döneminde ARGEkapasitesi önemli düzeyde artmıştır.

(6) Ulusal Model

Ulusal Model stratejik teknolojilere odaklanma, ARGE’ye kaynak ayırma ve insan gücü yetiştirme alt aşamalarından oluşmaktadır. Ulusal Strateji’nin; birinci ayağı “odaklanma”, ikinci ayağı, odaklanılan stratejik teknoloji alanlarında “işbirliğı ağıları”nın oluşturulması, üçüncü ayak ise, odaklanma sürecinin “sistemik bir bütünlük içinde yönetilmesi”dir (TÜBİTAK, 2004a:31). Bu modelin başarıya ulaşması için siyasi yaklaşım, kamu yönetimi yaklaşımı ve toplumsal bilinçlendirme yaklaşımı kritik hususlardır(TÜBİTAK, 2004a:32).

(7) Strateji İzleme

BTY’de yetkinleşebilmek için izlenmesi öngörölen yol ise (TÜBİTAK, 2004a:32); ölkö için stratejik olan teknoloji alanlarına ve bu alanları destekleyecek bilimsel araştırma alanlarına odaklanma; ARGE’ye kaynak ayırma; gerekli insan gücünü yetiştirme ve bunun için gerekli kaynağı ayırma; siyasi sahiplenme; toplumsal katmanlarda farkındalık yaratma; Vizyon 2023’ü hayata geçirme sürecini izleyip alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için süreklilik kazandırılmış

bir sistemin kurulması; Vizyon 2023'ün, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, değişen sosyoekonomik şartlar ve uygulamadan alınan sonuçlar dikkate alınarak belli aralıklarla gözden geçirilmesini sağlayacak bir sistemin kurulmasıdır.

Stratejik teknoloji alanlarına odaklanmayı(TÜBİTAK, 2004a:36) sağlayacak etkin politika araçları; ARGE'ye Dayalı Kamu Tedariki ve Savunma Tedariki, Ulusal ARGE Fonu - Ulusal Araştırma Programı ve Güdümlü ARGE Projeleridir. Sürecin ilk yarısında ARGE'ye kaynak ayırma hedefleri şunlardır(TÜBİTAK, 2004a:39): ARGE yoğunluğunu (yurt içi ARGE harcamalarının gayri safi yurt içi hasılaya oranı)% 0,64 değerinden % 2'ye çıkarmak; özel sektör ARGE fonlarının toplam ARGE fonlarına oranını % 42,9'den %60'a çıkarmak; özel sektör ARGE harcamalarının yurtiçi ARGE harcamalarına oranını % 33,4'ten %65'e çıkarmak; özel sektör imalat sanayii ARGE harcamaları içinde "ileri teknoloji" alanlarında yapılan harcamaların oranını % 40'a çıkarmaktır.

Bunun yanında yine sürecin ilk yarısında gerekli insan gücünün yetiştirilmesi için sayısal hedefler (TÜBİTAK, 2004a:41)isebin çalışan nüfus başına düşen araştırmacı sayısını 6'ya çıkarmak; özel sektör araştırmacılarının toplam içindeki oranını % 50'ye çıkarmak; 25-34 yaştaki bin nüfus başına bilim ve mühendislik alanlarında doktora yapanların sayısını % 0,5'e çıkarmak.

(8) Strateji Uygulama

Ulusal stratejiye yönelik ilk adımlar 2005'te atılmıştır. Bu yıldan itibaren 2023'e kadar olan süreçte ulusal stratejinin uygulamasına devam edilmektedir.Vizyon 2023'ün hayata geçirilmesidoğrultusundaki eylem planının ilk adımları (TÜBİTAK, 2004a:43):

- Siyasi sahiplenmeye ilişkin bir irade beyanı ortaya konması,
- Vizyon 2023'ün hayata geçirilmesinden sorumlu ve her uygulama konusu ile ilgili olacak kuruluşlar belirlenmesi,

- Bu sürecin izlenip değerlendirilmesi ve belli aralıklarla gözden geçirilip revize edilmesini sağlayacak süreklilik taşıyan bir sistem kurulması,
- Kamu tedarik politikasının bu belgede tanımlanan zemine oturtulmasına ilişkin düzenlemelere hemen başlanması,
- 2005 yılından itibaren Ulusal Program tanımlanması ve bunun için fon ihdas edilmesi,
- Kamu kuruluşlarının 2005 mali yılından itibaren kendi ilgi alanlarında güdümlü araştırma projesi siparişine başlamaları,
- Öngörülen stratejik teknoloji alanları arasında bulunan ya da bu alanların bir alt kümesini teşkil eden görüntü birimleri, yakıt pilleri, mikroeletromekanik sistemler, yüzey teknolojileri gibi konularda, belirli kurumların “Güdümlü ARGE Projesi” yaklaşımıyla başlatmış ya da başlatmak üzere oldukları faaliyetlerin 2004 yılından başlanarak kamu kaynaklarından desteklenebilmesi ve bu vadideki uygulamaların stratejik teknoloji alanlarına odaklanma stratejisinin pilot uygulamaları olarak değerlendirilmesi,
- Ortaya konan ulusal BT stratejilerinin hayata geçmesi, kuşkusuz ki Türkiye’nin tüm kurum ve kuruluşlarının eşgüdüm içinde birlikte çalışması ile mümkün olacağı; çalışmaların koordinasyon ve eşgüdümünün TÜBİTAK tarafından sağlanacağı; Türkiye’deki araştırmaların Vizyon 2023 ile belirlenen öncelikli alanlarda odaklanması; sürecin çağdaş performans yönetimi anlayışı ile izlenip değerlendirilmesi; ARGE çalışmaları sonuçlarının ne ölçüde sosyal ve ekonomik faydaya dönüştüğünün denetlenmesi için gerekli program ve enstrümanları içeren “Beş Yıllık Uygulama Planı”nın hazırlanmasıdır.

(9) Değerlendirme ve Güncelleme

Uygulanacak stratejinin izlenmesi ve değerlendirilmesinde başarıyı esas alan ölçütler (TÜBİTAK, 2004a:41)BTY göstergelerindeki gelişmelerdir. BTY göstergeleri açısından bu değerlendirmedeki en

büyük başarı ölçütü 2023 yılında AB'nin ilk 10 ülkesi arasında yer alabilmek olarak belirlenmiştir. Söz konusu göstergelerde;

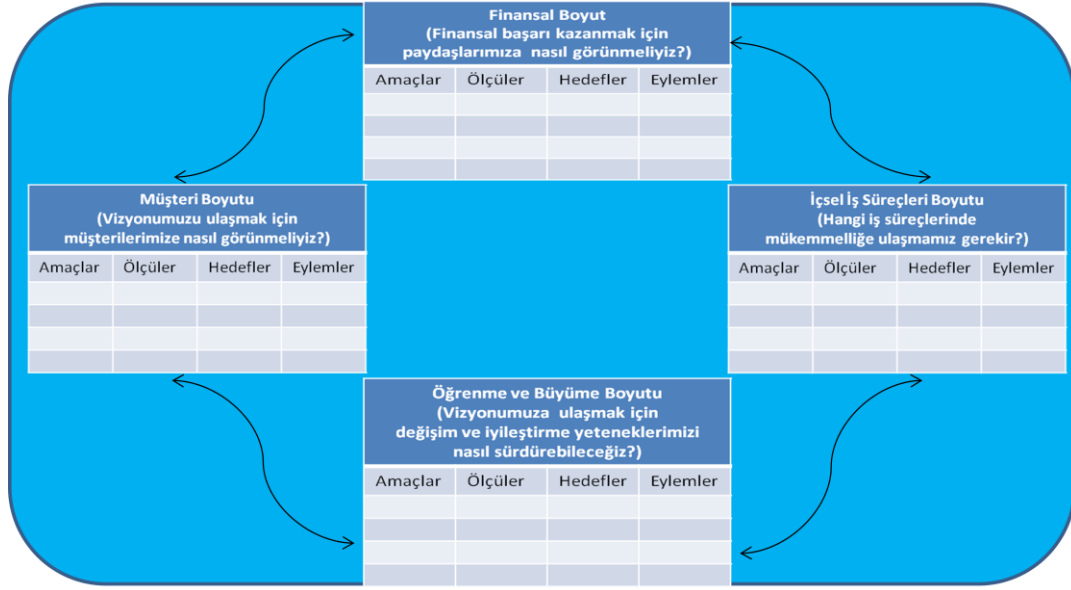
- Bir milyon kişi başına düşen bilimsel yayın sayısı,
- Avrupa Patent Ofisine patent başvuruları,
- ABD Patent Ofisinden verilen patent hakları,
- Triadik patentler toplamı,
- Yüksek teknoloji ihraç ürünlerinin toplam ihracattaki payı,
- Teknoloji ihracatının GSYİH içindeki payı,
- Yüksek ve orta-yüksek teknoloji sanayi dallarında yaratılan katma değer toplam katma değere oranı,
- Yüksek ve orta-yüksek teknoloji sanayi dallarındaki istihdamın toplam istihdama oranı,
- Bilgi yoğun hizmet sektörlerinde katma değerin oranı,
- Bilgi yoğun hizmet sektörlerindeki istihdamın oranı değerlendirilmeye alınır.

2023 yılına kadar Ulusal Strateji Uygulamasının güncelleme faaliyetleri devam etmektedir.

b. Dengeli Ölçüm Kartı (BSC) ile Stratejik Analiz

Kaplan ve Norton'un (2004:14) Dengeli Ölçüm Kartı'nda(BSC) kurumun performansını sadece finansal boyutlarla değil vizyon temelli ve dengeli bir şekilde değerlendiren bir stratejik yönetim sistemi içerisinde dört aşamada ele alınır (Hsu ve Liu, 2010:600). Birinci aşamada, yönetici ve çalışanların anlayış birliği kurulur. İkinci aşamada, geri bildirim ve değerlendirmeler ile kuruma stratejik öğrenme yeteneği kazandırılır. İkinci aşama dört esas boyuttan (Şekil-7) oluşmaktadır. Bu boyutlar; kurumun öğrenme ve gelişme becerileri, iş süreçlerinin

etkinliği, müşteri beklentileri ve memnuniyeti ile finansal sonuçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Stratejiler bu boyutların her birinde amaçlar, ölçüler, hedefler ve eylemler olmak üzere değerlendirilir. Üçüncü aşamada eylem planlaması yaklaşımı ile stratejik girişimler ve eylemler başlatılır. Dördüncü aşamada ise stratejiler kurum içinde yaygınlaştırılır, öğretilir ve ilişkilendirilir.

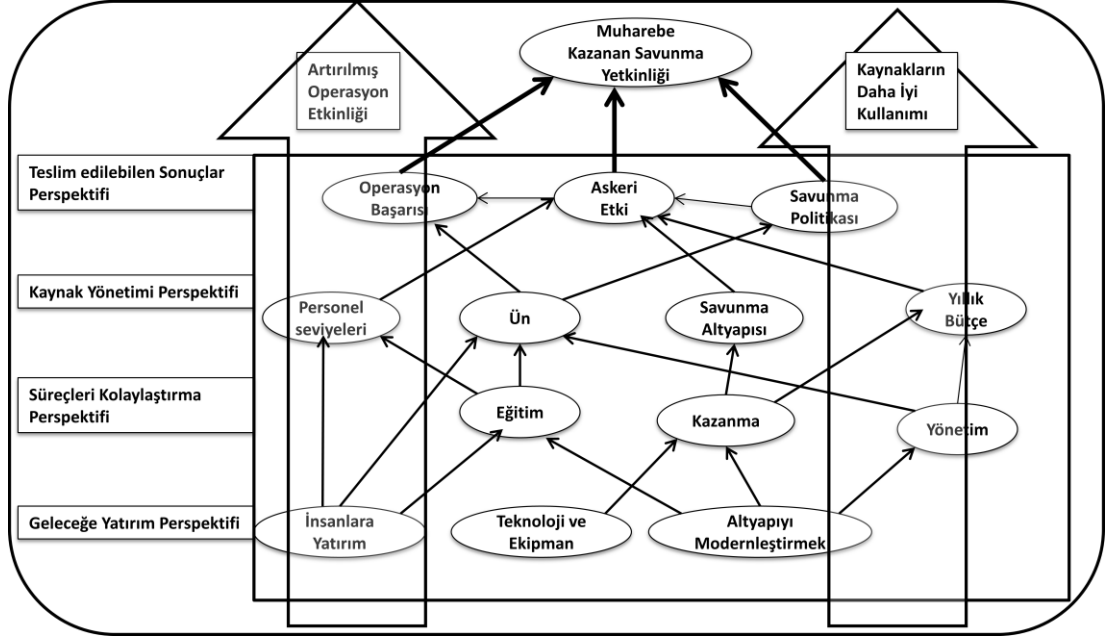


Şekil-7:Dengeli Ölçüm Kartı

(Kaplan ve Norton, 2004:14'den alınmıştır.)

Bu kart sadece ürün ve süreç ölçümünü değil aynı zamanda ekip performansını, teknoloji etkinliğini, maliyeti ve iç/dış paydaş memnuniyetini içermektedir (Guzma'n vd., 2010:355-356;Kumru, 2010:823). Kurum performansını ölçmek, kurumun amaçlarını bir vizyon çatısı altında toplamak, kurum değerlerinin toplamından fazla gelişim sağlamak, sürekli iyileştirmek, eylemlerin performansını ölçmek, bütçe maliyet oranları değerlendirmesini yapmak, teknolojik ilerlemelerde dahil tedbirler alınarak kurum için en iyi tercih etmek, uyum sağlamak, problemi çözmek için de kullanılır. Örnek vermek gerekirse İngiltere Savunma Bakanlığı (Şekil-8), ABD KKK.lığı (Şekil-9) ve Kanada Atlı Polis Teşkilatı (Şekil-10) strateji haritaları DÖK temelinde oluşturulmuştur(Kaplan ve Norton, 2004:392-425). İngiltere Savunma Bakanlığı, geleceğe yatırım perspektifinde insanlara yatırım, teknoloji ve ekipman ve altyapıyı modernleştirmek ile; süreçleri kolaylaştırma

perspektifinde; eğitim, kazanma ve yönetim ile; kaynak yönetimi perspektifinde; personel seviyeleri, ün ve savunma altyapısı ile; teslim edilen sonuçlar perspektifinde; operasyon başarısı, askerî etki ve savunma politikası üçlemeleriyle muharebe kazanan savunma yetkinliğini elde etmeyi hedeflemiştir(Kaplan ve Norton, 2004:425).

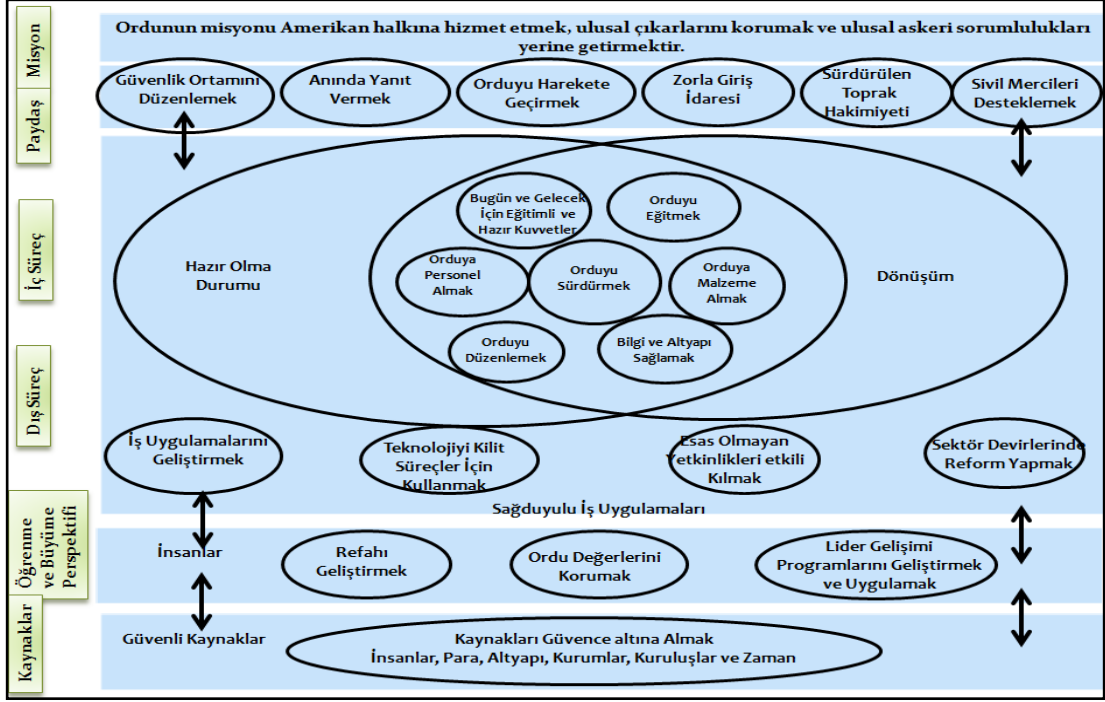


Şekil-8: İngiltere Savunma Bakanlığı Strateji Haritası

(Kaplan ve Norton, 2004:425'den alınmıştır.)

ABD K.K.K.lığı, kaynaklar perspektifinde insanlar, para, altyapı, kurumlar, kuruluşlar ve zaman kaynaklarını güvence altına alma ile; öğrenme ve büyüme perspektifinde refahı geliştirmek, ordu değerlerini korumak ve lider gelişimi programlarını geliştirmek ve uygulamak ile; dış süreçler perspektifinde iş uygulamalarını geliştirmek, teknolojiyi kilit süreçler için kullanmak, esas olmayan yetkinlikleri etkin kılmak, sektör devirlerinde reform yapmak ile; iç süreçler perspektifinde bugün ve gelecek için eğitilmiş hazır kuvvetler, orduyu sürdürmek, orduyu düzenlemek, orduya personel almak, orduyu eğitmek, orduya malzeme almak, bilgi ve altyapı sağlamak ile; paydaş perspektifinde güvenlik ortamını düzenlemek, anında yanıt vermek, orduyu harekete geçirmek, zorla giriş idaresi, sürdürülen toprak hakimiyeti ve sivil mercileri desteklemek olmak üzere altı alanda başarı ile "Amerikan halkına hizmet etme, ulusal çıkarlarını koruma ve ulusal askerî sorumlulukları

yerine getirmek” (Kaplan ve Norton,2004:292) misyonunu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır(Şekil-9). Ayrıca ABD KKK.ılgı “İhtiyat 2020 Strateji ve Vizyonu”nunda, 12 ay hazırlama, 12 ay talim, 24 ay hazır olma ve 12 ay uygulama olmak üzere 5 yıllık (60 aylık) bir askerlik hizmeti sürecinden de söz edilmektedir (Stultz, 2011:7).

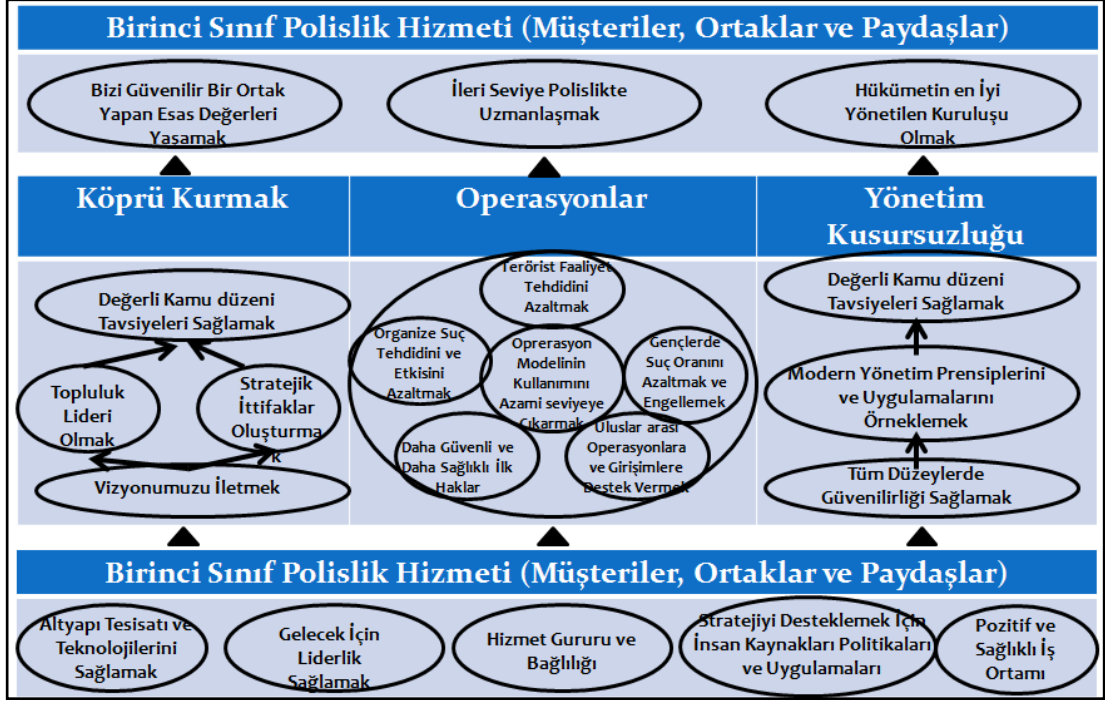


Şekil-9: ABD KKK.ılgı Strateji Haritası

(Kaplan ve Norton, 2004:392’den alınmıştır.)

Kanada Kraliyet Atılı Polisi, altyapı tesisatı ve teknolojilerini sağlamak, gelecek için liderlik sağlamak, hizmet gururu ve bağlılığı, stratejiyi desteklemek için insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, pozitif ve sağlıklı iş ortamı temelinde müşteriler, ortaklar ve paydaşlarına vizyonu ileterek, topluluk lideri olarak, stratejik ittifaklar oluşturarak, değerli kamu düzeni tavsiyelerini sağlayarak “bizi güvenilir bir ortak yapan esas değerleri yaşamak” (Kaplan ve Norton,2004:416)hedefinine ulaşmak için toplumu ile köprüler kurar. Bu kurum aynı temeller üzerinde terörist faaliyetler tehdidini azaltarak, gençlerde suç oranını azaltarak ve engelleyerek, uluslar arası operasyonlara ve girişimlere destek vererek, daha güvenli ve daha sağlıklı ilk hakları sağlayarak, organize suç tehdidini ve etkisini azaltarak, operasyon modelinin kullanımını azami seviyeye çıkararak

“ileri seviye polislikte uzmanlaşmak” hedefini operasyonlar ile elde eder. Yine bu kurum aynı temellerle tüm düzeylerde güvenilirliği sağlayarak, modern yönetim prensiplerini ve uygulamalarını örnekleyerek, değerli kamu düzeni tavsiyelerini sağlayarak “hükümetin en iyi yönetilen kuruluşu olmak” hedefini yönetim kusursuzluğu ile elde eder (Şekil-10).



Şekil-10: Kanada Kraliyet Atlı Polisi Strateji Haritası

(Kaplan ve Norton, 2004:416'dan alınmıştır.)

c. GZFT (SWOT) Analizi

İngilizce’de “SWOT” “Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats” kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşan bir kelimedir. Türkçe’de ise “Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler” kelime ve kelime gruplarının baş harflerinden meydana gelen GZFT ismi ile kullanılmaktadır. Bu yöntem 1960’larda Christensen, Andrews ve Guth tarafından geliştirilmiştir. GZFT Analizi, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistemli olarak incelenmesidir. GZFT Analizi’nde “Güçlü olunan noktalar nasıl değerlendirebilir ve kullanabilir?”, “Zayıf olunan noktalar nasıl güçlendirilebilir ve eksikleri giderilerek eksiksiz hale getirilir?”, “Fırsatlar nasıl en iyi şekilde nasıl

değerlendirilebilir?” ve “Tehditlere karşı ne gibi önlemler alınabilir?” sorularına cevaplar aranır.

Kurumlar güçlü olduğu ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmak ister. Belirlenen güçlü yönler kurumun hedeflerine, zayıf yönler ise kurumun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır. GZ kuruluş içi analizi ve FT ise çevre analizini kapsar. Genel olarak kurumun yapısı, insan kaynakları, kurum kültürü, teknolojileri ve mali durumunu içeren kurum içi analiz (GZ) durum ve mevzuat analizi ile benzerdir. Kurumsal güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinde kurum faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi ile kurumun, sınırları içindeki rakiplerine kıyasla güçlü ve zayıf özellikleri belirlenir.

Kurumsal açıdan fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesinde dış çevrenin analizi ile kurumun kontrolü dışında olan ancak kuruluş için kritik olabilecek dışsal değişim ve eğilimler fırsat ve tehditler olarak incelenir. Fırsatların kurum için fayda getireceği, tehditlerin ise kuruluş için zarar getireceği düşünülür. Bu kapsamda ekonomik, sosyal, siyasal, demografik, kültürel, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin tamamının incelenmesi gerekir. Ayrıca dünyadaki küresel, bölgesel ve ulusal durum ve değişimler, tüm coğrafyadaki temel eğilimler ve sorunlardan kurumu yakından ilgilendirenler ve nasıl etkileneceği, kurumun düzenlemesi dışındaki mevzuat, üst belge ve politikalardan etkilenme ve bunlar arası uyum sorunları ile bunların haricinde kurumun karşılaşabileceği tüm risklerin ve belirsizliklerin fırsat mı yoksa tehdit mi olacağı araştırılır.

ç.Tasarım Okulu

Tasarım okuluna göre strateji bir kavramsallaştırma sürecidir. Tasarım Okulu'nun temsilcileri Philip Selznick (1957), Alfred D. Chandler (1962) ve K.R. Andrews (1981:18-27)'dir. Alfred Chandler 1962'de yapıya karar vermeden stratejinin belirlenmesinin gerektiğini öne sürmektedir (Barutçugil, 2013:52). Bu okulda stratejinin nasıl oluşturulduğu üzerinde durulur (Dinçer, 1998). Stratejik yönetici strateji belirleme sürecine kılavuzluk eder. Strateji belirleme süreci düşünceye

ve değerlendirmeye dayanır (Andrews, 1981:18-27) Kurumsal strateji kurumun içsel güç ve zayıflıkları ile dış tehdit ve fırsatları dengeleme esasına dayanır (Rumelt vd, 1991:5-29) Bu denge için kurumun hedefleri, amaçları, hedeflere erişme temel ilke ve planları etkili olmaktadır (Chandler, 1962). Kurumsal iç çevre kurum kabiliyetlerine göre ölçülürken, dış çevre ise kurumsal başarı faktörlerine göre değerlendirilir. Başarı için fırsatların iç güçler tarafından değerlendirilmesi, tehditlerden kaçınılması ve zayıflıkların telafi edilmesi söz konusudur(Sarvan vd., 2003:73-122).Strateji belirleme sezgisel ya da biçimsel bir şekilde analitik değil de bilinçli bir düşünce sürecinedayanmalıdır. Net stratejilerbelirlemeden sonra uygulama başlatılmalıdır (Weigl, 2008).

d.Kaynak Tabanlı Bakış ve Planlama Okulu

IgorAnsoff (1965) işletmenin aslında işletme kaynaklarının bir demeti olduğunu; en önemli yönetim fonksiyonunun, sürdürülebilir rekabetavantajı yoluylakaynak temini veyönetimi olduğunu (Jeffery ve Caron, 2008:16);stratejik karar verme sürecini kurum ile çevresi arasındaki ilişkiyi anlamak anlamına geldiğini; hedeflerin planlanmasının büyüme ve ürün-pazar konumları ile birlikte ele alınmasını; faaliyet alanı seçimi yapılmasını ifade etmiştir (Barutçugil, 2013:53). Ansoff 1972’de stratejiyi stratejik planlama, pazarın gerçeklerine uygun bir biçimde uygulamaya dönüştürebilme yeteneği ve değişime direnmeyi yönetme becerisiboyutlarıyla incelemiş; stratejiyi analizler ve tanımlamayla başlayan ve yenilikler kazandıran kapsamlı bir süreç olarak ifade etmiştir. Bu ifadelerini bir matriste şöyle ifade etmektedir. Kurumlar mevcut pazar ve mevcut ürünleri ile “pazara yerleşme”; mevcut pazar ve yeni ürünle “ürün geliştirme”; yeni pazar ve mevcut ürünle “pazar geliştirme”; yeni pazar ve yeni ürünle “ürün çeşitlendirme” konumlarında yer alırlar.

Kurumun fiziksel sermaye, insani sermaye ve kurumsal sermaye kaynakları strateji oluşturma ve uygulama için güç unsurlarıdır (Barney, 1991:99-120). Fiziksel sermaye kaynakları teknoloji, donanım,

yerleşke ve hizmet kayağına erişim; insani sermaye kaynakları yönetici ve çalışanların eğitimi ve öğretimi, tecrübesi, muhakemesi, zekası, ilişkileri ve anlayışı; kurumsal sermaye kaynakları ise resmî rapor sistemi, resmî ve gayri resmî planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri, kurum içi gruplar ile kurum dış çevresindeki diğer elemanlarla gayri resmî ilişkileri kapsar (Barney, 1991: 99). Kurumlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için değer ortaya çıkaran bir stratejiyi mevcut veya potansiyel rakipleri ile aynı anda uygulamadığı ve diğer kurumların bu stratejinin faydalarını kopyalamadıkları zaman avantaj elde ederler (Barney, 1991:110).Barney bir kaynağın potansiyel, sürdürülebilir, rekabetçi avantaj olabilmesi kısacası stratejik olabilmesi için dört ölçüt belirlemiştir. Bunlar: değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezliktir (Barney, 1991:120).

Hamel ve Prahalad'a (1996) göre kendisini ve rakiplerini yetenek ölçüsünde değerlendirmeyen bir kurum tehditlere maruz kalabilir. Stalk vd. (1992-57:69) rekabet başarısının anahtarının kurum ürünü veya hizmetini kullananların gözünde taklit edilememesinden kaynaklandığını ifade ederler. Bir kurum değişmeyen bir dünya oluşturmamalı, hızlı hareket etmeyi sağlayacak kurumsal kapasite geliştirmelidir. Kurum kaynaklarında kurumun geliştirdiği taklit edilmesi güç ve savunulabilir rekabet durumu görüntülenir (Rumelt vd., 1991:5-29). Konu ile ilgili McEvily ve Chakravarthy (2012:289) öncelikle kurumun teknolojik bilgisinin kaynağını daha sonra da tasarımını özelleştirmeyi önermektedir (De Witt, 2005). Dış çevre değişken olduğundan, kurumun kimliğini belirleyen çekirdek kaynaklar ve kabiliyetler kurumun istikrarını sağlayacaktır (Grant, 1991:57).

Strateji biçimsel planlamanın mesafeli ve sistematik bir süreci olarak ele alınır. 1960'lı yılların ortasına gelindiğinde "tek en iyi yol" olarak stratejik planlama kabul edilmiştir (Mintzberg, 1994:107-114). Strateji kurumun mevcut yörüngesinde seyrederken aldıkları kararlar akımı olarak da ifade edilebilir(Jeffery ve Caron, 2008:16).Bazen düzenli kararlar alınabilirken bazende zamanın ötesinde bir tutarlılık sergileyecek stratejiler belirlenebilir (Mintzberg, 1978: 934-948).

Planlama okulu, Tasarım Okulunun belirlediği kuralların sadece zihinsel değil aynı zamanda resmî ve kısıtlı (Kazmi, 2008) olabileceğini de eklemiştir. Stratejiler denetim altında, bilinçli bir planlamada, ayrı aşamalara bölünerek ve aşamaların her birinin denetleme çizelgeleri ile ayrıntılı ele alınarak, bütçeler, hedefler, kurum planları ve programlarındaki tekniklerle destekleme neticesinde geliştirilirler (Weigl, 2008). Kurumlar kendi faaliyet alanına yakın konuları incelerler ve bu alanlarda uzmanlaşırlar (Eren, 2005) Strateji alt stratejilere ve programlara ayrılmış bir plan olarak görülür. Rekabet avantajının kaynağı ve kalıcılığı pazar ve fırsatları gibi kurum dışı faktörlerle açıklanır (Barca, 2005:7-38).

e. Konumlandırma Okulu

Strateji ilgi alanında stratejik konumları seçmenin amaçlandığı analitik hesaplamalı bir sürecin ürünü (Scott, 1971); pazar yeri, endüstri ve rekabet analizine dayalı olarak seçilmiş bir kurumun planlanan genel konumlarıdır. Strateji belirleme süreci analitik, sistematik ve kesindir (Hatten ve Schendel, 1977:97-113). Bunlar jenerik, sık görülen ve teşhis edilebilir konumlardır. İlgili alanın kesin konumsal stratejilere yön verir, bu kesin konumsal stratejiler de kurum yapısına yön verirler (Weigl, 2008) Herhangi bir sektörde ve ilgili alanında istenen çok az konum ya da kilit stratejinin bulunduğu öne sürülür (O'Connor ve Netting, 2009). Önceki iki okulun varsayımlarına ek olarak stratejinin ne olduğu konusu ile ilgilenmiştir (Dinçer, 1998). Konumlandırma okuluna göre stratejiler ilgili alanında eşsizdir, ortaktır ve tanımlanabilir. Rakiplerin de olduğu bir ilgili alanında strateji belirleme süreci çözümsel hesaplamalarla özgün seçimleri içerir (Mintzberg vd., 1998)

Strateji belirlenirken üst düzeydeki ilgili alanı boyutlarına erişebilmek için mevcut “pazarları” konumu kurumun dış çevresini başlangıç noktası olarak ele alınır. Kurumun mevcut “kaynakları” ise kurumun güçlü yönlerinin başlangıç noktası olarak alınır. Stratejilerin doğru belirlenip belirlenmediği ancak kurumun başarı düzeyindeki değişimlerde görülebilir. Önem ve öncelik verilecek nokta ise nasıl

rekabet edileceğidir. Kabiliyetler ve rekabet üstünlüğü stratejinin en önemli unsurlarıdır (Beard ve Dess, 1981:663). Doğru bir strateji ile stratejilerin akla yatkın, uygulanabilir ve tutarlı olması, rekabetçi bir avantaj sağlaması ile kurum ve çevresi arasında uyumu sağlaması hedeflenir. Ancak bunun için kaynakların başarı gereklidir (Rumelt, 1980:359; Ülgen ve Mirze, 2004) Kurumsal strateji belirlenirken kurumun çevresi başlangıç noktası olarak alınmalıdır (De Witt ve Meyer, 1998).

Bu okulun temsilcisi olan Porter (1985) maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırmayı strateji olarak belirlemiştir (Porter, 2000). Başka bir ifadeyle jenerik stratejiler ile maliyeti en aza indirmeyi önerir. Doğru strateji rakiplerden farklı uygulama ve etkinliklerin yapılması (Porter, 1985); rakiplere karşı savunma oluşturma ya da rakiplerin zayıf oldukları konumda bulunma (Porter, 1996:61); yeni ve üst düzey bir ilgi alanında bulunacak bir kurum rakiplerine karşın savunmasını güçlendirme; önemli kabiliyetleri belirleme ve geliştirme; maliyet liderliğini, ürün farklılaştırma ve pazar odaklı strateji oluşturmaktır (Day, 1994:37). Kurumun başarısı veya başarısızlığı rekabetten ileri geldiği için uygun rekabet konumları araştırılır. Rekabet koşullarını belirleyen aktörlere karşı kazançlı ve sürdürülebilir bir konum hedeflenir. Porter, strateji belirlemede sorunların beş rekabetçi üstünlüğü elde etme gücü ile aşılabileceğini ifade eder. Bunlar: “ikame ürünlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni rakiplerin pazara girme potansiyeli, pazardaki rekabet” (Porter, 2000). Porter’a göre kurumun rekabet stratejisinin denkleminin esasında çevresiyle ilişkilendirme yatmaktadır (Porter, 1991:95). Kurumun kaynak tabanı başlangıç noktası olarak alınmaz (De Witt ve Meyer, 1998).

Üstün bir kurumsal performans için başlangıç noktasında doğru bir sektörün seçilmesi esastır (Barca, 2005). Kurumların başarıyı yakalayabilmek için yeni giriş tehditlerinin sınırlı, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük, ikamenin çok az olduğu ve yıkıcı rekabetin olmadığı endüstrileri seçmesi gerekir (Barca, 2005).

f. Bilişsel Okul

Bilişsel Okul (Simon,1947; March, 1958) stratejiyi lider ya da yöneticilerin zihinsel bir süreci olarak ele almaktadır(Kazmi, 2008). Bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişine odaklanır. Strateji belirleyenler farklı bilişsel tarzlara ve yaklaşımlarasahip olabilirler (O'Connor ve Netting, 2009). Teoriler geliştirilerek uygulamaya konulduktan sonra öznel ya da nesnel bir değerlendirme süreci başlatılır. Bilgi işlem, bilişsel haritalama, buluşsal yöntemler ve önyargılar önem ve öncelik alan konulardır (Sadler, 2003). Çalışan ve yöneticilerin davranışları içten güdülenmeye sebep olankişisel amaç, beklenti, inanç ve değerlerin anlaşılmasıyla bilinebilir (Sarvan vd., 2003:73-122)başka bir ifadeyle strateji bireysel bir kavramdır (Kazmi, 2008). Çevreden gelen etkilerle nasıl başa çıkılmasının şekli olan stratejiler bir kurumun sorunları ve bunların çözümlerine ilişkin kılavuzluk eden istikrarlı kurallardır. Stratejiler ya aşırı bilgi yüküne karşı savunma ağırları oluşturmak ya da durum tanımlamalarına göre bilgiyi haritalamayarak düzenlemek için yapılır (Simon, 1947).

g. Öğrenme Okulu

Öğrenme Okulu stratejiyi sadece bir plan üzerinde değil küçük adımlarla öğrenme sürecinin (Lindblom, 1959:79-88, Bower 1970; Burgelman, 1983:61-70; Weick, 1995, Willauer, 2005). Strateji belirleme öğrenmeye dayalı olarak zamanla kendiliğinden ortaya çıkan bir süreçtir. Stratejilerin karmaşıklığı, belirsizliği ve kontrol edilememesi stratejilerin tümünün bir keredede açık ve net görülmesine imkan tanımamaktadır. Bu nedenle stratejiler küçük adımlarla, alışma ve öğrenme süreci takip edilen bir periyotta geliştirilebilir. Stratejiler, çalışan ve yöneticilerin bireysel ya da ortak sorunları ve kurumların bunlarla başa çıkma kapasitelerini öğrenmeye başladıkları süreçleortaya çıkarlar(Weigl, 2008). Esasen kural koyma yerine tasvir edici bir yol izler. Öğrenmesürecinde geçmişe bakarak düşünmeyi tetikleyen davranışlar vasıtasıyla gelişen ve değişen bir tarzda ilerleme mümkündür(O'Connor ve Netting, 2009). Kurumun kabiliyetleri,

davranışları ve bunları etkileyen şartlar öğrenildiği sürece stratejiler bilinebilir (Dinçer, 1998). Strateji, stratejik kararlar dizisi şablonudur. Dolayısıyla stratejik denklem kurulamamakta ve strateji zamanla şekil almaktadır (Barca, 2005). Uyulamaların sentezi olan strateji formasyonuna önem verilir (Baraldi vd, 2007:879-894). Öğrenme sadece yöneticileri değil tüm kurum paydaşlarını kapsamaktadır. Rekabetin kaynağı ve kalıcılığında temel yetkinlik öğrenme ile açıklanmaktadır (Barca, 2005). Kurumsal dış çevrenin sürekli değiştiğinden konumun muhafazası için kaynak ve yeteneklerin temel alınması gerektiğine vurgu yapılır.

ğ. Güç Okulu

Güç Okulu stratejiyi bir kurumda grupların kendi aralarında veya dış çevreleriyle çatıştığı bir müzakere süreci olarak değerlendirmektedir (Astley, Fombrun, 1983:576-587; Allison, 1971; Pfeffer, Salancik, 1978). Öğrenme Okulunda güç kavramı meşrulaştırılmış ve kurumlaştırılmış biçimde yetki olarak ele alınmış; sonraları ise yetki dışında da yeni güç kaynaklarının olabileceği tartışılmaya başlanmıştır (Sarvan vd., 2003:73-122). Strateji düşünme, değerlendirme ve harekete geçmeyi ortaya çıkaran, birey ve gruplardan meydana gelen, kararların alındığı ve uygulandığı bir süreçtir (Willauer, 2005). Strateji belirleme süreci dağınık, çatışma, gerilim ve işbirliğini içeren bir süreç (Kazmi, 2008) olduğundan kurumun herhangi bir paydaşı veya tüm kurum güç sahibi olabilir. Güç ve politika tarafından şekillenen stratejiler konum ve taktik şeklini alır (Weigl, 2008). Güç politik veya resmî olmayan yollardan yetki aşımı olarak da görülebilir.

Makro ve mikro olarak ayrı ayrı güç alanları ile alınır (O'Connor ve Netting, 2009). Mikro güç alanı, kurum içindeki resmî veya resmî olmayan güç ve politikalar ile ilgilenmektedir (Bower ve Doz, 1979); çıkartmak, kaynaklı çatışan kurum paydaşlarına önem ve öncelik vermektedir (Sarvan vd., 2003:73-122). Kurumun makro güç alanı kurumu diğer kurumlarla ilişkisinde kendi çıkarları doğrultusunda güç kullanan bir sosyal paydaş olarak ele almaktadır (Hamel ve Prahalad,

1996). Makro güç kapsamında kurum kendi refahını ve diğer kurumlarla işbirliği stratejilerini stratejik manevralarla sağlamaktadır (Bower ve Doz, 1979). Bu görüşe göre kurumlar gün geçtikçe ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilmek için daha çok çevreye bağımlı olmaktadır. Kurumlar için önemli kaynaklar sürekli tedarik edilmekte ve çevreyle de sürekli olarak ilişki içinde olunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kurum içinde en kritik ve elde edilmesi en güç kaynakları temin edebilen alt birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutacaklardır (Sarvan vd.,2003:73-122). Güç kuruma başarı sağlayacak bir kaynak olarak görülmektedir. Stratejik kaynağa bağlı bir bakış açısı yaratmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kurumların sürekli rekabet avantajı için belirli kaynaklara ve yeterliliklere önem ve öncelik vermeleri önerilmektedir (Barca, 2003).

h. Kültür Okulu

Kültür Okulu stratejiyi kökleri kurum kültüründe olan kolektif olan, işbirliğine dayanan, inançlar ve anlayışlara dayalı sosyal bir paylaşım ve etkileşim süreci (Rhenman,1973; Edwards, 1977:13-27; Normann, 1977; Barney, 1986:656-665) olarak değerlendirmektedir.Strateji her faaliyetin üzerindedir (Weigl, 2008). Kurumun çalışan ve yöneticileri inanışları, büyük oranda taktiksel eylemleri resmî bir doktrin olan kültürleşme veya sosyalleşme sürecinden kazanır (Mintzberg vd., 1998). Kurum içindeki baskın kültür stratejiyi belirlemede etkindir.Kurum kültürü belirlenen stratejik seçenekleri etkiler ve kurumsal yönetimi şekillendirir (Sarvan vd., 2003:73-122). Kültür takliti son derece zor olduğu için kuruma rekabet üstünlüğü kazandırabilir. Barney (1986) taklitçiliğe karşı en etkili önlemin kültür olduğunu açıklamıştır. Bunun nedenlerinden birikültürün eşsiz sonuçlar üretmeyi teşvik etmesi, diğeri ise kurum çalışanlarının bile anlamasının ve taklit etmesinin zor olmasıdır (Barney, 1986).

i. Çevre Okulu

Çevre Okulu stratejinin kurumun içinden değil dış baskılardan kaynaklandığı reaktif bir süreç (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch 1967:1-47; Hannan ve Freeman, 1977:929-964)olduğunu ileri sürer. Günümüzde rekabetçi çevre gerçeğinde kilit rol strateji olmaktadır (Jeffery ve Caron, 2008:16). Strateji dış çevreye karşı tepkisel ve pasif (Kazmi, 2008) bir uyum sürecidir. Strateji belirli konumlardaki ya da ekolojik nişler içinde kümelenen jenerik bir kavramdır. Kurumlar yaşamını sürdürebilmek için çevresel güçlere yanıt verebilmelidir (Pugh vd.,1963: 289-315; Royer, 2005). Çevre, liderlik ve kurumu yönetimi merkezî güçler olarak sayılmaktadır (Sadler, 2003). Kurumsal kaynaklar dikkate alınmamış, kurumların strateji belirlerken kurumun çevresini başlangıç noktası olarak alması yönünde vurgu yapılmıştır. Dış çevreye uyum sağlayabilmiş, stratejisini ilgi alanından elde ettiği verileri analiz ederek planlayabilen kurumlar başarılı olabilmektedir.

i. Bütünleştirici Okul

Bütünleştirici Okul (Chandler, 1962; Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1983; Miller, 1996:505-512)stratejiyi diğer okullar arasındaki farkların (Sarvan vd., 2003:73-122; Barca, 2005:32-33) bütünleştirilme süreci olarak ifade etmektedir.Strateji belirleme bir dönüşüm ve biçim değiştirme süreci olarak görülür (O'Connor ve Netting, 2009). Diğer okulların görüşlerini bir araya getirir(Dinçer, 1998; Kazmi, 2008).Stratejinin aynı dönem içinde birbirleriyle etkileşim içinde birçok bireysel, kurumsal ve çevresel faktörün etkisiyle oluştuğunu ve bu faktörlerdeki değişimlere bağlı olarak değiştiğini hatta her stratejinin kendi dönemi içinde geçerli olduğunu ifade eder(Dinçer, 1998). Kurumun strateji, yapı ve kültüründe meydana gelen değişimleri incelenir (Mintzberg vd, 1998). Örneğin Mintzberg planlama okulundan “plan”, konumlandırma okulundan “pozisyon”, girişimcilik okulundan “perspektif”, öğrenme okulundan “model” ve güç okulundan “manevra” kavramlarını kullanarak 5P stratejisini ortaya koymuştur.

j. Denge Yaklaşımı

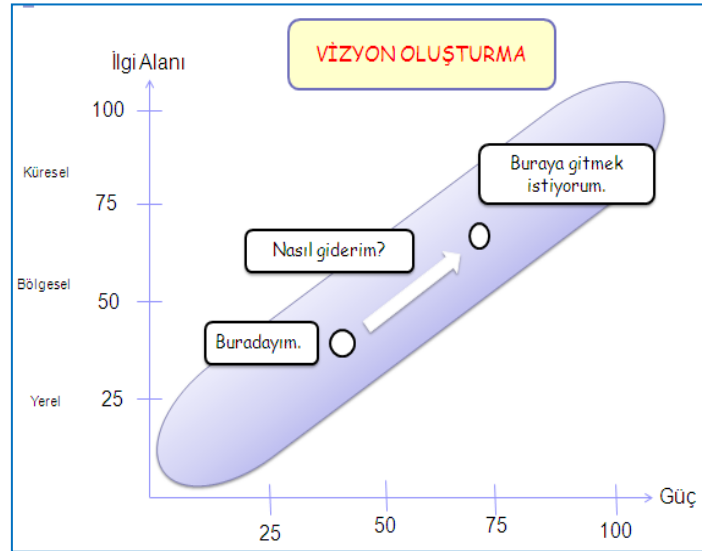
Denge Yaklaşımı karmaşık ortamlarda vizyon, strateji ve proje seçimi süreçlerinde birbiri ile ilişkili ve etkin yönetim amacıyla oluşturulmuştur. İşletmelerin yanı sıra ulusal kurumlar ve hatta ülkeler için de kullanılmak üzere bir araç olarak Livvarçin ve Kurt (2013) tarafından geliştirilmiştir. Vizyon belirlenirken temelde kurumun ilgi alanı ve gücü arasında bir denge olması gerektiği ileri sürülür. Bu iki eksen arasındaki herhangi bir dengesizlik stratejik düzeyde çeşitli sorunlara neden olabilecektir. Çünkü karmaşıklık düzeyi arttıkça net bir vizyon oluşturulması, stratejilerin türetilmesi ve en sonunda projelerin bu yöne konulması daha zor bir hâl almaktadır.

Livvarçin ve Kurt'a (2013) göre strateji bazı araştırmacılar tarafından genel olarak karmaşık bir fenomen olarak kabul edilmiş, bazılarına göre ise son derece zor bir denklem haline getirilmiştir. Bu varsayımlar stratejik yönetim için yararlı bir girdi sağlamamaktadır. Benzer bir yaklaşımda Mintzberg (1972:90-94) strateji üzerinde deneysel çalışmaların eksikliğini vurgulamakta olup çoğu stratejiye ilişkin görüşlerin araştırmaya dayalı olmadığını iddia etmektedir. Bu tespitlerin yanında ayrıca tanımlanmış vizyon ve stratejilerden projelerin uygulanması sırasında büyük ve zengin işletmelerde dahi bazı projeler başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu tür projeler genellikle vizyoner ve stratejik olmayıp aynı zamanda maliyet etkin de değildir.

Denge Yaklaşımı altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ilgi alanında yerel, bölgesel ve küresel boyutlar ile güç alanında vizyon, strateji ve projelerdir. Bu boyutlar mantıksal olarak ilişkilendirilmiş etkinliklerin bir derlemesidir. Kurumlara "ilgi alanınız ile gücünüz arasında bir denge olmalıdır." Mesajını verir. Genellikle önemli çıktıların (ürün/hizmet/sonuç) tamamlanmasıyla sonuçlanır. Şekil 11-12'de gösterildiği gibi, bir kurum (veya ülke) vizyonu "Güç" ve "İlgi Alanı" sırasıyla yatay ve dikey eksen olarak kullanılan bir grafik üzerinde bir nokta olarak ifade edilebilir. "Grafik sadece amaçlanan vizyonu değil, aynı zamanda "nerede oldukları" ve "nerede olmak istedikleri"

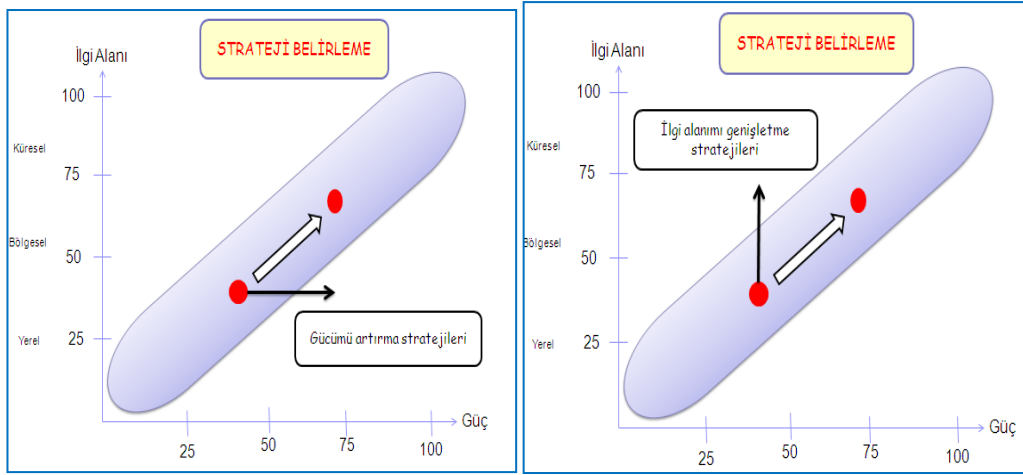
arasındaki boşluğu gözlemlemek için karar vericilere mevcut konumu da gösterir. Mevcut konum ve vizyon arasındaki boşluk, uyum sağlanması gereken stratejileri temsil etmektedir. Diğer bir ifadeyle Denge Yaklaşımı ile yöneticiler kurumsal vizyonun yanında kurumsal stratejileri de görebilirler. Böylece vizyon ve strateji odaklı maliyet etkin proje seçimlerinde bu yaklaşım kullanılabilir.

Denge Yaklaşımı kullanılarak ilk adımda vizyon oluşturma önerilir. Bunun için ilk olarak "Şu anda neredeyiz?", "Nerede olmak istiyoruz?" ve "Oraya nasıl gideceğiz?" sorularına cevap aranır. İkinci adımda ise; mevcut ve amaçlanan pozisyonlar arasındaki boşluğun değerlendirilmesi ile stratejiler geliştirilir.



Şekil-11: Denge Yaklaşımı 1'nci Adım
(Livvarçin, 2010:5)

Yine ikinci adımda; gücü artırma stratejileri ile yatayda kurumsal gelişme sağlanır. Dikey eksen ise ilgi alanını genişletme stratejileri ile bu güç dış çevrelere de gösterilmiş olur.



Şekil-12: Denge Yaklaşımı2'inci Adım
(Livvarçin, 2010:5)

Denge Yaklaşımı'nın üçüncü ve son son adımında ise uygulanabilir ve en olası projeler başlatılır başlatılarak yürütülür. Bu ifade kulağa kolay gelmesine rağmen karmaşık ortam ve sınırlı kaynaklar ile proje seçiminde çok da kolay değildir. Kurumların stratejik yöneticileri, Denge Yaklaşımı ile kurumunu resmedebilir. Denge Yaklaşımı'nda vizyon ölçülebilir. Böylece vizyon açıkça görülebilir ve yönetilebilir. Buna uygun stratejiler geliştirilebilir. Aynı zamanda kurumun stratejik hedefleri için en doğru projeler seçilebilir. Kurumun bütün yöneticileri bu önerme ile kurumsal proje seçimi yapabilir ve projeleri başlatma kararı verebilirler. Denge Yaklaşımı'nda vizyon ve strateji projelerle uygulanabilir olmalıdır. Strateji çalışmalarını ile bu terimlerin içi gerçekleştirilebilir projelerle doldurulabilmelidir. Böylece kurumsal güç elde edilebilir.

4. ASKERÎ KURUMLARIN VİZYON STRATEJİ VE PROJE SEÇİMİ

a. Askerî Kurumların Vizyonu

Vizyon "fikir, konsept veya hayal edilerek oluşturulan nesnedir. Vizyon Mustafa Kemal Atatürk'ün aşağıdaki ifadeleri incelendiğinde (Baykal, 2005) daha iyi kavranabilecektir:

"Benimle beraber yola çıkanlar, kendi görüş ufuklarının sonuna erince, birer birer beni bıraktılar."... "Milletimiz mazisinden değil, artık istikbalinden mesuldür."... "Ufuklara kadar görüyoruz. Onun ötesini

görmeye çalışacağız.”“Hiçbir zafer gaye değildir. Zafer ancak kendisinden daha büyük olan bir gayeyi elde etmek için belli başlı bir vasıtaadır. Gaye fikirdir. Zafer bir fikrin gerçekleştirilmesine hizmet ettiğı oranda kıymet ifade eder. Bir fikrin gerçekleştirilmesine dayanmayan zafer kalıcı olamaz. O boş bir gayrettir.”

Yukarıdaki ifadeleri ile Mustafa Kemal Atatürk'ün ufkun ötesinden bahsederken vizyona atıfta bulunduğı apaçık ortadadır. Atatürk ayrıca miras olarak akıl ve bilimi bıraktığını söylemiş ve Onuncu Yıl Nutku'nda “muasır medeniyet seviyeleri üstüne çıkma” ulusal hedefini ilan etmiştir.

Bu vizyon kapsamında hazırlanan “Konsept”ler ise hafızada şekillendirilen gerçekleştirilebilir her şey; belirli bir alanda üretilen hayal ürünü her türlü düşünceadı altında TSK'da çeşitli birimler tarafından yazılmaktadır. Örneğın TSK-2015, TSK-2020 vb. çalışmalar silahlı kuvvet komutanlıklarının ortak doktrin ve programlar içinde kendilerine özgü kabiliyetlerini geliştirmeye yardımcı olacak konsept dokümanlarıdır. Yapılan araştırmada açık kaynaklarda TSK'ya özgü bir vizyon ifadesi tespit edilememiştir. Bununla beraber vazifesi, önem ve öncelikleri, hedefleri ve yeniden yapılanması adı altında bilgi notları TSK resmi internet sayfasında mevcuttur. Bu bilgi notlarında şu hususlar yer almaktadır:

TSK'da görevleri ifa edebilecek, çok rollü elastiki birliklerin teşkil edilmesine, sayısal fazlalık yerine gelişmiş teknoloji ürünü silah ve sistemlere sahip olunmasına, bu silah ve sistemlerin etkinliğini artıracak komuta-kontrol, erken ihbar ikaz, elektronik harp, gelişmiş mühimmat, her türlü hava şartında harekât icra edebilme imkan ve kabiliyeti gibi kuvvet çarpanlarına sahip olunmasına önem ve öncelik (TSK, [web], 2014) verilmektedir. TSK yeniden yapılanma faaliyetlerini, soğuk savaş sonrası oluşan yeni politik-askerî stratejik ortam, Türkiye'nin güvenliğine yönelik dış tehdit, anayasa ve yasaların kendisine verdiği görevler çerçevesinde sürdürmektedir (TSK, [web], 2014). TSK alanında global ve bölgesel dengelerin henüz tam olarak oluşmadığı içinde bulunulan politik ve askerî ortamda, bölgesinde ve

dünyada barış ve istikrara katkıda bulunmanın yanı sıra dış tehditlere karşı ülke savunmasını sağlamak (TSK, [web], 2014)için caydırıcı askerî gücün idamesi; komuta, kontrol, muhabere, bilgisayar, istihbarat, keşif ve gözetleme sistemleri; üstün hareket kabiliyeti ve ateş gücü; silahlı kuvvetlerin nicelikten çok niteliği esas alan, ileri teknoloji ürünü silah ve sistemler ile teçhiz edilmesi; her hava ve her ortamda gece ve gündüz şartlarında harekât icra etme kabiliyeti; kitle imha silahlarına karşı hava/füze savunma ve KBRN korunma kabiliyeti; stratejik intikal; müşterek ve birleşik harekât icra etme kabiliyeti; klasik savaşın yanında, barışı destekleme, terörle mücadele, doğal afetlerde yardım, kriz yönetiminin desteklenmesi, sınırlı güç kullanımı, abluka, ambargo, insani yardım ve göçü önleme gibi değişik harekât türlerini ifa etme kabiliyetine bağlıdır.TSK'nın alt birimlerinin vizyonifadeleri ilgili komutanlıkların internet sitelerinde yer almaktadır: Örneğin “K.K.K.İğının vazifesi; J.Gn.K.İği'nin 2030 vizyonu, Dz.K.K.İğının 2030 vizyonu, misyonu ve temel değerleri; Sahil Güvenlik K.İğının vizyonu ve görevleri; Hv.K.K.İğının 2035 vizyonu, stratejik amaç ve hedefleri.”

b. Askerî Kurumların Stratejileri

Askerî kurumların stratejileri Millî Güvenlik Siyaset Belgesi (MGSB), Türkiye MillîAskerî Stratejisi (TÜMAS), Stratejik Hedef Planları (SHP), On yıllık Tedarik Programı (OYTEP) kapsamındaki çalışmalarla belirlenip uygulanmaktadır. Söz konusu belgelere sadece yetkili personel ulaşabildiğinden dolayı burada sadece isimleri verilmektedir.

c. Askerî Kurumların Proje Seçimi

TSK ulaşmayı hedeflediği yüksek olgunluk seviyesini özellikle millî ve kritik sistemlerin geliştirilmesi alanlarında Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi (PPBS) doğrultusunda ihtiyaçlarını belirleyip, planlama ve programlama aşamalarını takip ederek tedarik etmektedir (Gümrükçü, 2010:5). Bu TSK proje yönetimi, proje gereksinimlerini karşılamak için bilgi, yetenek, alet ve tekniklerinin proje etkinliklerine uygulanmasını içerir. Örneğin kamu hizmet binası veya

köprü inşaatı, mültecilere yardım ve yeni ticari ilişkide olunan bir coğrafyada savunma sanayi ürünleri kullanımını teşvik etme silahlı kuvvetlerin projeleri olarak sayılabilir.

Proje seçiminde öncelikle proje sıralamasında ve karar verme sürecinde kullanılabilecek puanlar ve ağırlıklı ölçütler geliştirilmelidir. Proje için fikirler araştırılır ve hazırlanır. Projenin başlangıcı için bazı ön koşulların yerine getirilip getirilmediğine bakılır. Bu aşamada (Altın, 2014:65) iş gerekçesinin yayınlanması, proje önerisinin yayınlanması, proje kurulunun atanması, proje ekibinin belirlenmesi, proje yöneticisinin ve rollerinin belirlenmesi, proje yöneticisinin önceki alınan dersler dokümanını incelemesi, proje tanımlama dokümanının hazırlanması, proje seçim kriterlerinin onaylanması aşamaları takip edilir. Sonra proje tanımlanır. Projenin anlaşılması için tanım, problem bildirimi ve iş gereksinimleri, potansiyel çözümlerin keşfi açıkça belirtilir. Her proje için ortak öncelikli değerlendirme temaları: proje adı, proje talebi, proje sponsoru, proje kategorisi, yönetici özeti, problem bildirimi, hedefler ve beklentiler, gereksinimler, önerilen çözüm, alternatif çözümler, işletme faydaları, maliyet tahmini, diğer kaynaklar, risk değerlendirmesi ve proje varsayımlarıdır. Sistemin beklentileri için projenin hedefleri neticesinde ortaya çıkan, konusunda daha iyi, daha açık ve daha geniş bir yaklaşım ortaya çıkarılması gerekir. Proje planı ve proje tanımlama dokümanı hazırlanır. Toplanan belgelere geçirilen tüm bilgiler projenin çıktıları ve kullanılacak yöntem konusunda tüm paydaşlara bir fotoğraf sunar. Böylece bütün paydaşlar arası bir mutabakat ortaya çıkar. Eğer mutabakat olma ise proje gerçekleştirilirken geri dönülmesi mümkün olmayan durumlarda problemler ortaya çıkar.

Bütünleşik sistem kavramının uygulandığı bir ülke örneği olarak ABD’de üç ana karar verme sistemi (Gürkan, 2007:31) vardır. İhtiyaçları oluşturma sistemi; planlama, programlama ve bütçeleme sistemi, tedarik yönetim sistemi. İhtiyaçların oluşması sürecinde esas olarak; teknolojik gelişmeler, maliyet tasarrufu ve ulusal politikalar ile doktrinlerdeki değişiklikler göz önüne alınarak, muhtemel tehdide karşı mevcut kuvvet yapısı değerlendirilir. Bu süreç görev alanı

sorumluluklarını da içermektedir. PPBS'de; sistemin planlama kısmı Savunma Bakanı Yardımcılığı sorumluluğundadır. Bu konudaki bütçenin talebinden iki yıl önce çalışmalar başlar. Tedarik Yönetim Sisteminde ise üç genel prensip mevcuttur: Harekât ihtiyaçlarının, kararlı ve karşılanabilir programlara dönüştürülmesi, kaliteli ürün elde etmek, etkili ve verimli olacak şekilde organize olmak. Sürecin başından sonuna, proje seçimi süreci yürütücüsü programın tabi oldukları kaynaklar ve kısıtlamaları dikkate alarak sürecinin safhalarının nasıl icra edileceğini koordine etmelidir. Sözleşmedeki personel, savunma sanayi, lojistik, test ekibi, mühendisler, komutanlar ve diğer kullanıcı birimlerden dâhil olanlarla koordine edilmelidir (Gürkan, 2007:36).

Proje tanımlama aşamasında (Altın, 2014:65); proje başlangıç kararının alınması, proje sözleşmesinin hazırlanması, proje açılış toplantısının yapılması ve proje planının hazırlanması faaliyetleri icra edilir. Detaylı bir plan, proje yönetim strateji ve kontrollerinin belirlenmesi bu aşamada yapılmaktadır. Dahası bu aşamada, proje tanımlama dokümanı ve proje planını içeren proje sözleşmesi hazırlanır. Projenin tanımı belirlendikten sonra projenin değerlendirilmesi aşamasına geçilmektedir. Proje değerlendirme aşamasında proje sıralama etkinliğinde birden fazla proje içinde bir projeyi öncelikli değerlendirmek için ağırlık faktörlerden ve atanan puanlardan yararlanılır. Kurumlar genellikle bir ön değerlendirme etüdüde yapmaktadırlar.

ç. Askerî Kurumların İlgi/Faaliyet Alanları

TSK'nın tespit edilen gücü Türkiye'nin askerî güç alanında da görülebilmektedir. Bu askerî güç kullanımında davranışlar, temel araçlar ve hükümet politikaları etkili olmaktadır (Nye, 2005:37). Davranışlar zorlama, caydırma ve koruma; temel araçlar tehdit ve kuvvet; hükümet politikaları ise zorlayıcı diplomasi, savaş ve ittifak olabilir. TSK ile Türkiye'nin askerî güç düzeyi benzer oranda artmaktadır. Bu yüzden askerî gücün ülke gücüne katkısı göz ardı edilemez. Ülke gücü sınıflandırmaları yerel, bölgesel, küresel ve süper olarak ifade edilmektedir.

Yerel ilgi alanı çeşitli nedenlerle küresel ve süper güçler tarafından desteklenen ülkelerin silahlı kuvvetlerinin devleti ve vatandaşlarına ait çıkarları ve sözleşmeleri ulusal sahada koruyabildiği bir alandır. Bölgesel ilgi alanı yerel ile küresel ve süper güçler arasında, güçlü ve ayak izleriyle komşu bölgeleri kapsayan ülkesilahlı kuvvetlerinin faaliyet gösterdiği alandır. Küresel ilgi alanı özellikle Orta Doğu, Güney ve Doğu Asya, Güney Amerika gibi ülkelere uzanan uluslararası geniş bir hâkimiyet sahibi ülke (Ör:İngiltere)silahlı kuvvetlerinin faaliyet alanıdır. Süper ilgi alanı ise üstün bir kültürel desteğe, etkin bir diplomasiye, ileri teknoloji sahibi bir ülkenin (Ör:ABD) askerî gücünün dünyanın tamamında küresel çapta faaliyet alanıdır.

ÜÇÜNCÜBÖLÜM

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE VİZYON OLUŞTURMA STRATEJİ BELİRLEME PROJE SEÇİMİ SÜREÇLERİNE YÖNELİK BÜTÜNCÜL BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMA SORULARI

- TSK kurumsal vizyonunun ortak temaları nedir?
- TSK kurumsal vizyon oluşturma sürecinin aşamaları nelerdir?
- TSK kurumsal stratejilerinin ortak temaları nelerdir?
- TSK kurumsal strateji belirleme sürecinin aşamaları nelerdir?
- TSK kurumsal proje seçimi ölçütleri nelerdir?
- TSK kurumsal proje seçimi aşamaları nelerdir?
- TSK vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi süreçleri bütünleştirilebilir mi?

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a. Kavramsal Yöntem Belirleme Süreci

Kavramsal yöntem belirleme süreci Bilimsel Araştırma Süreci esasları doğrultusunda takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:107-329; Gürbüz ve Şahin, 2014:47-48). Bu süreçte aşağıdaki işlemler sıra ile takip edildi. Önce araştırmanın sorunsalı (amaç, önem, konu ve problem) belirlendi. Müteakiben literatür taraması yapıldı. Sonra TSK için önerilen kavramsal yöntem açıklandı. Daha sonra araştırmanın tasarımı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama faaliyetleri ve analizi ile ve bulgular verilerek yorum ve tartışma yapıldı. En sonunda ise genel değerlendirme, kısıtlar, öneriler ve sonuç ortaya kondu.

b. Yöntem Geliştirme Süreci

Sosyal bilimlerde farklı araştırma problemlerinin farklı araştırma yaklaşımları gerektirmesi genel bir kuraldır (Singleton ve Straits, 1999). Bu çalışmanın temeli keşif amaçlı (exploratory) olarak tasarlanmıştır. Araştırma derinlemesine bir bakışla bulanık bir atmosferde vizyon, strateji ve proje seçimi süreçleri hakkında tasarım yapabilmek için keşif amaçlı yapıldı.

Kaplan ve Maxwell (1994:45-68) katılımcıların bakış açısından geniş bir çerçevede toplumsal ve kurumsal bağlamda hedefteki bir olguyu anlamamanın eğer metinsel veri nicelleşirse güçleşeceğini ifade eder. Teker teker olaylarda sadece nitel yöntemleri kullanmak ta benzersiz bir risk taşır ve hesaptaki özelliklerin azalmasına neden olur (Edwards, 1998:71). Nitel yaklaşım riski kaldırarak bir bütünleyici alt yapı sağlar. Araştırmacılara yardım etmek ve insanları yaşadığı sosyal ve kültürel koşullar içinde anlamayı sağlamak için nitel yaklaşım kullanıldı (Myers, 1997:242). Nitel araştırma keşif amaçlı işe alıştırma, doğrudan gözlemler ve katılımcılara rehberlik edilmesi gibi doğal bir çerçeve önerdi (Bakir, 2001). Gerçek yaşam fonksiyonları bu çerçevede derin uygulamalar, davranışlar, inançlar, bireyler ve gruplar faaliyetlerine dayandırıldı (Bakir, 2001). Kısaca yöntem olarak “görüşme” gerekliliği ortaya çıktı (Montgomery vd. 1989:189-197). Böylece kavramsal çerçevede bu araştırma geçerlenebildi (Seth ve Zinkhan, 1991:75-82).

Araştırma ontoloji açısından “öznellik”e sahip, epistemoloji ve aksiyoloji açısından “görgülcülük” temelli, bilim paradigmalarında “yorumlayıcı” olup, uygulamada yöntem ölçme, örneklemden veri toplama ve analizden oluşmaktadır. Böylece araştırma yaklaşımlarına yönelik (Gürbüz ve Şahin, 2014:94) temel felsefesi açısından uygulamalı; amacı açısından keşfedici; yöntem açısından nitel; süre açısından kesitsel; analiz birimi açısından örgütsel araştırma desenlerinden oluşan bir çalışma ortaya çıktı. Araştırma nitel araştırma desenlerinden gömülü kuram ile yürütüldü. Veriler “görüşme formu” ile

elde edildi. Bulgular “kavramsal çerçeve”de derlenerek yazının, uygulayıcıların ve araştırmacıların istifadesine sunuldu.

3. MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI

Madde havuzu literatür taraması sonucu elde edilen verilerin analizi ile birlikte araştırmaya özgü yapılan “görüşme” formundaki sorulara katılımcıların (K₁...K₃₀) verdikleri cevapların analizi birleştirilerek elde edildi. Sonuçlar bütünlüklük vizyon strateji ve proje seçimi temaları (Tablo-3) ve bütünlüklük vizyon strateji ve proje seçimi aşamaları (Tablo-4) adları altında iki tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

Tablo-3:Bütünlüklük Vizyon Strateji ve Proje Seçimi Temaları

S. Nu.	Temalar	Frekans	Oran
1	Kritik teknolojilere millî imkanlarla sahip olma üstünlüğü(Hamel ve Prahalad)ile yapılabirlik (TÜBİTAK;Edin;MSB)	15	%21
2	Müşterekanlayış birliği ve ortak havuzdan kullanım	5	%7
3	Önemli ülke ve kurumlarınsistemlerini inceleme (TÜBİTAK; MSB)	4	%6
4	İdeal düş (Collins ve Porras;Senge) ve üstünlükler (Kaplan ve Norton; TÜBİTAK)	3	%4
5	Tarihi tecrübeler ve tatbikatlardan alınan dersler(Darei vd.;Gökpınar)	3	%4
6	İnsan odaklı yaklaşım	3	%4
7	Uluslararası güvenliğin temel değerleri (Collins ve Porras; Senge)	3	%4
8	Türkiyenin coğrafi, jeopolitik ve politik konumu	2	%3
9	Caydırıcılık ile yurt dışı etkinlik sağlama	2	%3
10	Değişimler(Hamel ve Prahalad; Wootton ve Horne)	2	%3
11	Güven verme	2	%3
12	Profesyonellik	1	%1
13	Gelişmişlik (Wootton ve Horne)	1	%1
14	Disiplin ve görev bilinci	1	%1
15	Çağdaşlık	1	%1
16	Zamanlılık(Liedtka; MSB)	3	%4
17	Süreçtesadelik	1	%1
18	Modülerlik(Elastikiyet-(Meredith ve Mantel)	1	%1
19	Fayda (MSB;PMBOK)	1	%2
20	Yerindelik (Liedtka)	1	%1

Tablo-3 (Devamı): Bütünleşik Vizyon Strateji ve Proje Seçimi Temaları

S. Nu.	Temalar	Frekans	Oran
21	Modellenebilirlik(Wootton ve Horne; TÜBİTAK;MSB)	1	%1
22	Test edilebilirlik (Liedtka)	1	%2
23	Ömür devri maliyet etkinlik (Meredith ve Mantel; MSB)	4	%6
24	Uygulanabilirlik (MSB)	4	%6
25	Gerçekçilik (Wootton ve Horne; Meredith ve Mantel)	1	%2
26	En iyi uygulamalar (Gökpınar)	1	%1
27	Canlılık (Collins ve Porras)	1	%1
28	Sürdürülebilirlik ve desteklenebilirlik (MSB)	1	%2
29	Basitlik ve kolaylık(Meredith ve Mantel)	1	%2
30	Diğer projelerleuyumluluk (Gökpınar; Uğur ve Baykan; MSB)	1	%2
	TOPLAM	71	%100

Tablo-4:Bütünleşik Vizyon Strateji ve Proje Seçimi Aşamaları

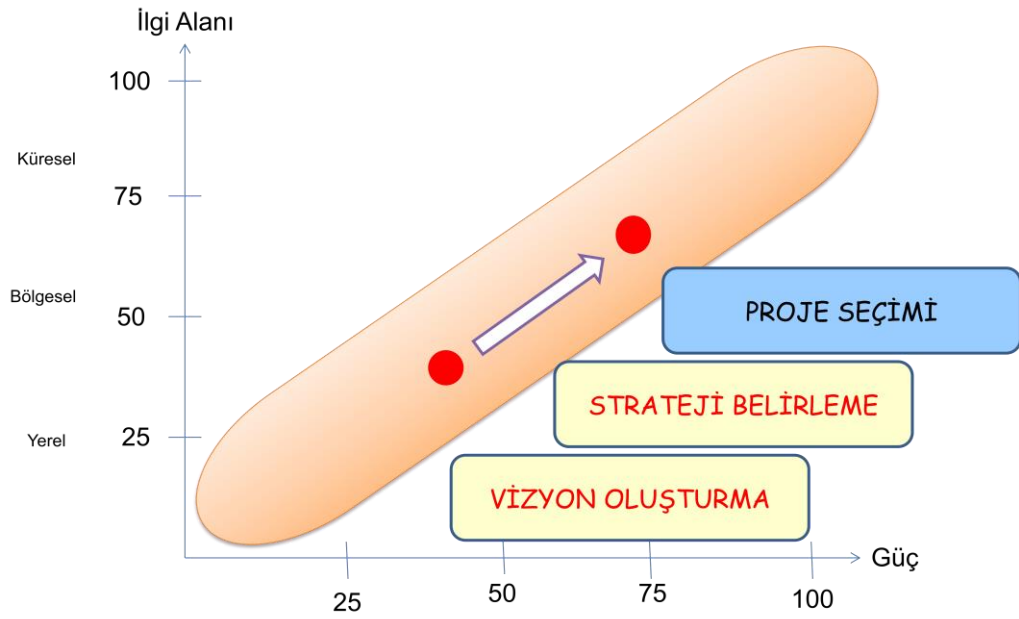
S. Nu.	Aşamalar	Frekans	Oran
1	Millî Güvenlik Siyaset Belgesi (MGSB) politik direktifini ve mevcut doktrinleri inceleme	4	%3
2	Genelkurmay Başkanlığı Strateji Direktifinin yayımlanması	3	%3
3	Türkiye MillîAskerî Stratejisini(TÜMAS) inceleme	2	%2
4	Alt birimlerin belirledikleri vizyonların incelenmesi, vizyonun oluşturulması (TÜBİTAK; Wootton ve Horne, Darei vd.;Jeffery ve Caron); alt birimlerin konsept ve taktiklerinin belirlenmesi	1	%1
5	Diğer kurumlarla ortak çalışmalar	3	%3
6	Gelecekteki harp ortamının tahayyülü	11	%9
7	Öngörü (Şimşek; Başkan ve Erçetin; Collins ve Porras; TÜBİTAK; Wootton ve Horne; Lafley vd.) ve stratejik müşterek harekât konseptinin hazırlanması (Stratejik teknoloji alanları, Kuvvet Komutanlıkları tarafından harekât ihtiyaçlarının (Hamel ve Prahalad; Meade ve Presley; Eilertsen; MSB) ortaya konulması	12	%10
8		13	%11
9	Çalışanların görüşlerinin alınması	3	%3

Tablo-4 (Devamı):Bütünleşik Vizyon Strateji ve Proje Seçimi Aşamaları

S. Nu.	Aşamalar	Frekans	Oran
10	Konseptin yol haritasına dönüştürülmesi [Harekât İhtiyaçları İnceleme Kurulu-Alt Çalışma Grubu (HİİK-AÇG)'nda inceleme: mevcut durum ve çevre analizi ile vazife + amaçlar + görevler + alt görevler + etki ve ilgi alanları + hedefler + rakipler + teknoloji değerlendirmesi + silahlı kuvvetlerin imkan ve kabiliyeti + senaryolar üzerinde karşılaştırmalar]	13	%11
11	Kendi kendine yeterlilik ve önceliklendirme (TÜBİTAK)	3	%3
12	Stratejik Hedef Planının (SHP) hazırlanması (Tehdit ve yetenek tabanlı olarak Doktrin, Teşkilat, Malzeme, Liderlik, Personel, Eğitim-Öğretim, Birlikte Çalışabilirlik alanlarını)	4	%3
13	Kalması gereken elde edilmesi gereken ve fazlalık yeteneklerin belirlenmesi ile stratejik seçim yaparak kararlar alma	12	%10
14	Stratejiyi sistematik (Liedtka; Wootton ve Horne; Darei vd.) olarak bütünleştirme ile bilgi birikimi ve istihbarat elde etme (Wootton ve Horne; Darei vd.)	13	%11
15	Vizyona uygun stratejileri belirleme ve strateji uygulamalarını analizlerle test etme (Lafley vd.)	6	%5
16	Planlama, Programlama Bütçeleme Sistemi (PPBS) ile risk analizi (Meade ve Presley;MSB) ve proje önceliklendirme proje listeleme proje seçimi ve insan kaynağını tahsis etme	2	%2
17	On yıllık tedarik programı (OYTEP) ile stratejik kaynak planlaması (Dinçer; Söyler; MSB)	2	%2
18	Ön yapılabirlik etüdü ve yapılabirlik etüdü ile sistemin (ARGE veya tedarik) geliştirilme, envantere girme ve tam harekât yeteneğine erişme takvimi oluşturulması Proje Tanımlama Dokümanının hazırlanması (MSB)	1	%1
19	Komuta kademesinin onaylaması	1	%1
20	İzleme (TÜBİTAK) kontrol gözden geçirme ve iyileştirme	7	%6
	TOPLAM	116	%100

4. KAVRAMSAL YÖNTEMİN YAPILANDIRILMASI

TSK'ya önerilen kavramsal yöntem (Şekil-13) yerel ilgi alanında faaliyette bulunma, bölgesel ilgi alanında faaliyette bulunma ve küresel ilgi alanında faaliyette bulunma olmak üzere üç alt aşamadan oluşmaktadır. Kavramsal yöntemin; birinci ayağı “vizyon oluşturma”, ikinci ayağı, “strateji belirleme”, üçüncü ayak ise, “proje seçimi”dir. Bu kavramsal yöntemin başarıya ulaşması için Vizyon 2023 ile uyumluluk ve denge yaklaşımı kritik hususlardır.



Şekil-13: Kavramsal Yöntem

TSK'ya önerilen kavramsal yöntemin “Uygulama Planı” aşamaları Şekil-14’de sistematik olarak verilmektedir. Burada tespit edilen 5 ana aşama ile her birine ait 5 alt aşamalar DPT Strateji Geliştirme Başkanlığı (2006) tarafından yayımlanan kılavuzdaki esaslar yorumlanarak elde edildi. Çalışmanın bu bölümünden itibaren taslak plana ilişkin ana ve alt aşamalar detaylı bir şekilde açıklanacaktır.



Şekil-14: Kavramsal Yöntemin Uygulama Planı Aşamaları
(DPT, 2006'dan uyarlanmıştır.)

a. Planlamanın Planlanması

Politika, genel hedefleri ve hükümet çapında kabul edilebilir prosedürleri kapsayan yüksek düzeyli plan; plan ise bir sonuca ulaşmak için kullanılan yöntem veya bir hareket (iş/olay) programının ayrıntılı denklemdir. Bu aşamada politikanın da yönlendirme etkisiyle ilk olarak kurumda stratejiyi benimsetmek için Stratejik Planlama Kurulu teşkil edilir. Bu kurul tarafından belirlenen kişiler olmak üzere kurumun alt birimlerinde stratejik plan ekipleri oluşturulur.

Koordinatör olan Stratejik Planlama Kurulu tarafından alt birim stratejik planlama ekiplerine “Stratejik Yönetim Uygulamaları” ile ilgili eğitim verilerek kurum bilinci oluşturulur ve takım oluşturma çalışmaları başlatılır. Bu ekipler üst belgelerle genelgeleri inceleyerek çalışma normlarını belirlerler. Stratejik Plan (SP) anlayışı konusunda bir uzlaşmaya varılır, iş takvimi oluşturulur ve SP ekibi çalışmalarını bu takvime göre sürdürür. Böylece çalışmanın ana unsurlarının zamanlanması takvime bağlanmış olur.

b. Neredeyiz?

Başlıktaki “Neredeyiz?” sorusu kapsamında kurumun her alt biriminde “Durum ve Mevzuat Analizleri” yapılır. Değerlendirmeler Stratejik Planlama Kuruluna bildirilir. Her birimden TSK’nın, misyonu, vizyonu ve temel değerlerine ilişkin raporlar alınır. Her birim TSK’nın stratejik amaçlarına yönelik önerilerini, hedeflerini, performans göstergelerini ve faaliyet planlarını Stratejik Planlama Kuruluna bildirir.

(1) Durum ve Mevzuat Analizleri

Bir bütün olarak TSK’yı oluşturan ast birimlerle görev paylaşımı yapılarak bilimsel bir amaçla bazı verilerin birbirinden ayrıştırılarak incelenmesi yapılır. Kısaca stratejik planlama süreci kurumun “nerede” olduğunu bulmak için yapılır.

TSK’nın kuruluş tarihi M.Ö.28 Haziran 209; kuruluş amacını içeren vazifesi “Türk yurdunu ve anayasa ile tayin edilmiş olan Türkiye

Cumhuriyetini kollamak ve korumak”(TSK İç Hiz.K.,1961:Md.35); TSK’nın mevcut yapısı “Kara (Jandarma dahil), Deniz (Sahil Güvenlik dahil) ve Hava Kuvvetleri subay, askerî memur, astsubay, erbaş ve erleri ile askerî öğrencilerden teşekkül eden ve seferde ihtiyatlarla ikmal edilen, kadro ve kuruluşlarla teşkilatı gösterilen silahlı devlet kuvveti”(TSK İç Hizmet Yönetmeliği, 1961:Md.1) olarak belirlendi. Bu kapsamda Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının barışta İçişleri Bakanlığında faaliyet icra ederken savaşta Kara ve Deniz Kuvvetleri ile birlikte faaliyet icra edeceklerdir. Alt birimlerinin kuruluş tarihleriK.K.Klığı (M.Ö.209), Dz.K.K.lığı (1081), Hv.K.K.lığı (1911), J.Gn.K.lığı (1839) ve Sahil Gv.K.lığı (1982)’dir.

Kurumun devlet yapısı içerisindeki yeri, temsili ve kullanımı kapsamında TSK, T.C.Anayasasında (1982) Başkomutanlık’ın, Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin (TBMM) manevi varlığında temsil edildiği; TSK’nın Komutanı olarak, Cumhurbaşkanı tarafından atanan Genelkurmay Başkanı’nın savaşta, Başkomutanlık görevini Cumhurbaşkanı namına yerine getirdiği; Savaş hâli ilanı yetkisi ile TSK’nın yabancı ülkelere gönderilmesi ve yabancı silahlı kuvvetlerin Türkiye’ye gelmesine izin verilmesi yetkisinin ise TBMM’ye ait olduğu (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982:Md. 92) tespit edildi. Bakanlar KurulununTrkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982:Md.117) gereği millî güvenliğin sağlanması ve TSK’nın ülke savunması için hazırlanmasından T.B.M.M.ye karşı sorumlu olduğu belirlendi.

Genelkurmay Başkanının 3 kuvvet komutanlığını komuta kontrol, harbe hazırlık ve askerî harekâtın etkin sevk ve idaresinden Başbakan’a karşı sorumlu olduğu belirlendi. Bu kapsamda Genelkurmay Başkanı; silahlı kuvvetlerin savaşı hazırlanmasında; personel, istihbarat, harekât, teşkilat, eğitim, ğretim ve lojistik hizmetlerine ait ilke ve öncelikler ile ana programlarını tespit eder; istihbarat, harekât , teşkilat, eğitim, ğretim ve tedarik dışındaki lojistik hizmetlerin Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri komutanlıkları ve Genelkurmay Başkanlığına bağlı kuruluşlar ile uygulanmasını sağlar; personel hizmetleri, özel kanunlarına göre yürütür; lojistik tedarik

hizmetleri için, tespit etmiş olduğu ilke, öncelik ve ana programları, bu hizmetleri yürütecek olan MSB.lığına bildirir (1324 Sayılı Genelkurmay Başkanlığının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun,1970:Md 2) hükmü tespit edildi. Ayrıca uluslararası yapılacak anlaşma ve andlaşmaların askerî yönlerinin tayininde ve uygulama esaslarının tespitinde Genelkurmay Başkanının mütalaası alınmaktadır. Genelkurmay Başkanı gerektiğinde bu toplantılara katılır veya temsilci gönderir (1324 Sayılı Genelkurmay Başkanlığının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun,1970:Md 3). Genelkurmay Başkanı; hizmetlerin yürütülmesinde MSB ile işbirliği yapar (1324 Sayılı Genelkurmay Başkanlığının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun,1970:Md.6).

Genelkurmay Başkanlığı ve MSB.lığı kendi görevlerini icra etmede yakın koordinasyon içinde bulunurlar. MSB.lığı; bütçe hizmetleri, asker alma, seferberlik, tedarik, sosyal hizmetler, araştırma-geliştirme, askerî adalet, inşaat ve savunma sanayi faaliyetlerini yürütür.Millî Savunma Bakanı, millî savunma görevlerinin siyasi, hukuki, sosyal, mali ve bütçe hizmetlerini, Silahlı Kuvvetlerin Bakanlar Kurulunca kararlaştırılacak savunma politikası çerçevesinde, Genelkurmay Başkanlığı tarafından tespit olunacak ilke, öncelik ve ana programlarına göre silah, araç, gereç ve her çeşit lojistik ihtiyaç maddelerinin tedariki hizmetlerini ve harp sanayii hizmetlerini yürütür (1325 Sayılı MSB Görev ve Teşkilatı Hakkında Kanun, 1970: Md.2). Millî Savunma Bakanı bu görevleri; müsteşarlık teşkilatı ve MSB'ye bağlı diğer kuruluşlar ile Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri Komutanlıkları vasıtasıyla yerine getirir (1325 Sayılı MSB Görev ve Teşkilatı Hakkında Kanun,1970:Md.4).

Yukarıdaki ifadelerden analaşılaacağı üzere bu aşamada kurumun bilgileri bir künye olarak çıkartılır, mevzuattan kaynaklanan yasal yükümlölükleri listelenir. Kuruluşun ürettiği temel ürünler/hizmetler belirlenir ve bunlar belirli faaliyet alanları adı altında toplanır (Tablo-5).

Tablo-5:TSK'nın Faaliyet Alanları

FAALİYET ALANI ÇIKTILARI (ÜRÜN/HİZMET/SONUÇ)	
FAALİYET ALANI 1	Dış askerî tehditlere yönelik görevleri;
Ürün/Hizmet/Sonuç 1	Savaşı önlemek için etkili ve caydırıcı bir gücü oluşturmak ve idame ettirmek,
Ürün/Hizmet/Sonuç 2	Ülke topraklarını savunmak ve millî sınırların güvenliğini savunmak,
Ürün/Hizmet/Sonuç 3	Gerektiğinde harekâtı sınır ötesine aktarmak,
Ürün/Hizmet/Sonuç 4	İttifak anlaşmaları gereği çok uluslu ortamlarda kuvvet kullanmaya hazır olmak.
FAALİYET ALANI 2	İç istikrarı sağlayan görevleri;
Ürün/Hizmet/Sonuç 1	Terörle mücadele,
Ürün/Hizmet/Sonuç 2	Toplumsal olaylarda asayiş ve güvenliği sağlamak(Jandarma ve Sahil Güvenlik güçleri ile),
Ürün/Hizmet/Sonuç 3	Afetlere yardım (orman yangını, deprem, sel, çığ, kuraklık, salgın hastalık, nükleer kazalar, çevre sorunları, mültecilerin kontrolü vb.),
Ürün/Hizmet/Sonuç 4	TSK'nın toplumsal hayata katkıları (çevre koruma faaliyetleri, ağaçlandırma faaliyetleri, orman yangınları ile mücadele, deniz kirliliği ile mücadele, toplumsal gelişime destek faaliyetleri, askerî müzeler).
FAALİYET ALANI 3	Uluslararası istikrarın sağlanması görevleri;
Ürün/Hizmet/Sonuç 1	Barışı destekleme harekâtı (askerî gözlem),
Ürün/Hizmet/Sonuç 2	Dost ve müttefik ülkelere askerî yardım,
Ürün/Hizmet/Sonuç 3	Silahsızlanma ve silahların kontrolü,
Ürün/Hizmet/Sonuç 4	Uluslar arası barış için eğitim veren merkezlerin faaliyetleri [Barış İçin Ortaklık Eğitim Merkezi (1998) ve NATO Terörizmle Mücadele Mükemmeliyet Merkezi(2005)].

TSK 1952'den beri 62 yıldır NATO üyesi ve Avrupa-Atlantik bölgesinde sağlanan barış ortamının etkin mimarlarından biri olmaya devam etmektedir. Sayısal büyüklük açısından NATO'da ABD'den sonra ikinci sırada yer almaktadır. TSKtecrübelerini ayrıca Balkan, Kafkas ve Orta Asya ülkeleri ile de NATO Barış İçin Ortaklık Merkezi'nde (BİOREM) programları kapsamında paylaşmaktadır. Bir diğer önemli birimi olan NATO Terörizmle Mücadele Mükemmeliyet Merkezi ile

terörizme karşı uluslararası mücadele kapsamında kritik rol oynamaktadır.

(2) Paydaş Belirleme ve Paydaş Analizi

Paydaşlar, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, dikkate alınması gereken, planı sahiplenecek kurumdaki etkilenen veya etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. İç paydaş ve dış paydaş olarak tasnif edilebilirler. İç paydaşlar kurumun faaliyetlerinden doğrudan etkilenen, bunun sonucunda kurumun performans ve faaliyetlerini etkileyen kurum içindeki kişi, grup, ilgili/bağlı kurum ve kuruluşlar; dış paydaşlar ise kurumun faaliyetini etkileyen, kurumun faaliyet ve performansından etkilenen, kurum dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kurum ile ilgili aşağıdaki sorularının cevabı ile paydaşlar tespit edilir.

- Kurumun faaliyetlerini yönlendirenler kimlerdir? [Cumhurbaşkanı (Paydaş1), TBMM (Paydaş2), Başbakan (Paydaş3), Bakanlar Kurulu (Paydaş4), Millî Savunma Bakanı (Paydaş5), Genelkurmay Başkanı (Paydaş6) ve Kuvvet Komutanları (J.Gn.Komutanı ve Sahil Gv.Komutanı dahil) (Paydaş7)].

- Kurumun faaliyetlerini etkileyenler kimlerdir? [Harp Akademileri ve Harp Okulları (Paydaş8), Savunma Sanayi (Paydaş9), Subaylar (Paydaş10), Askerî Memurlar (Paydaş11), Astsubaylar (Paydaş12), (uzman) Erbaş ve Erler (Paydaş13), Askerî Öğrenciler (paydaş14)].

- Kurumun hizmetlerinden faydalananlar kimlerdir? [Türk Milleti (Paydaş15), NATO (Paydaş16) ve gözlemci görevi ile görevlendirildikleri ülke vatandaşları (Paydaş17)].

- Kurumun faaliyetleri ile ilgili olanlar kimlerdir? [dost ve müttetik ülke silahlı kuvvetleri (Paydaş18)].

- Kurumun faaliyetlerinden etkilenenler kimlerdir? [rakip ülkelerin/ülke topluluklarının silahlı kuvvetleri (Paydaş19)].

Paydaşların sayısı yerel, bölgesel veya küresel alanda faaliyet gösterme ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Üst düzey alanlarında

sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik ve politik/yasal güçler kendisini hissettirmeye başlar ve paydaş sayısı da artar. Tespiti yapılan paydaşların beklentilerinin plana yansıtılması amacıyla bir değerlendirme ve önceliklendirme yapılmalıdır. Bunun için “Kurumsal Beklentiler Tablosu” (Tablo-6) oluşturulur. Bu tabloda paydaşın adı, türü, neden paydaşımız olduğu, önceliğine ilişkin kod, amacı, hedefi, faaliyetleri, projeleri, kurumun beklentileri, hangi faaliyet alanında bulunduğu, kurumun faaliyet ve projelerini ne şekilde etkilediği, kurumun faaliyet ve projelerini etkileme gücü veya bunlardan ne şekilde etkilendiği bulunur.

Tablo-6: Kurumsal Beklentiler

(Önceliklendirme) 10 numaralı Öncelikli (Türü) İç Paydaş: Subaylar (Neden paydaşımız?) (Hangi faaliyet alanı: Birlik komutanı olarak görev yapma). (Kurumun faaliyet ve projelerini ne şekilde etkilediği: Karar verici düzeyde etkilemektedir). (Kurumun faaliyet ve projelerini etkileme gücü veya bunlardan ne şekilde etkilendiği: Otoriteden kaynaklı güce yani yetkiye sahiptir).	
KURUMUN BEKLENTİLERİ	
1. (Amacı):	
2.(Hedefi):	
3. (Faaliyetleri):	
4. (Projeleri):	

Tablo-6 sayesinde önceliklendirilen paydaşların görüşlerinin alınması kolaylaşacaktır. Bu kapsamda ikinci bir tablo olan Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi (Tablo-7) ile paydaşların kurumun hangi ürün veya hizmeti ile ilgili olduğu tespit edilir.

Tablo-7: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi

Öncelik Nu	Paydaşlar	Paydaşın Ürünleri/Hizmetleri		Paydaşın Ürünleri/Hizmetleri	
		Zayıf ve Önemli	Güçlü ve Önemli	Zayıf ve Çok Önemli	Güçlü ve Çok Önemli
1	Cumhurbaşkanı				
2...18					
19	Rakip Ülkelerin/Ülke Topluluklarının Silahlı				

	Kuvvetleri				
--	------------	--	--	--	--

Üçüncü bir tablo olarak da Paydaş Etki/Önem Matrisi (Tablo-8) ile paydaşın kurumun faaliyet ve projelerindeki etkisi ve önemi ortaya serilir. Paydaş Etki/Önem Matrisindeki “etki” paydaşın kuruluşun faaliyet ve projelerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü; “önem” ise, kurumun paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusunda verdiği önceliği ifade eder.

Tablo-8:Paydaş Etki/Önem Matrisi

Öncelik Nu	Paydaş	Paydaşın Etkisi		Paydaş Taleplerine Verilen Önem	
		Zayıf ve Önemli	Güçlü ve Önemli	Zayıf ve Çok Önemli	Güçlü ve Çok Önemli
1	Cumhurbaşkanı				
2...18					
19	Rakip Ülkelerin/Ülke Topluluklarının Silahlı Kuvvetleri				

(3) Paydaş Görüşmeleri

Bu aşama öncelikli paydaşların kurum hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması ve plana yansıtılmasından oluşur. Paydaş görüşleri alınırken şu hususlara cevap aranır:

- Kurumun hangi faaliyetleri ve projeleri paydaş için önemlidir?
- Olumlu veya olumsuz bulunduğu kurumsal yönler nelerdir?
- Kurumun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Paydaşın kurumdan beklentileri nelerdir?

Bu konu ile ilgili paydaşlarla görüşmeler, tarama tipi anket uygulamaları, çalıştaylar ve toplantılar düzenlenebilir. Aşağıda yine 10 numaralı öncelikli paydaş olan subaylar ile ilgili örnek bir “Kurumsal Beklentiler ve Paydaşların İhtiyaçları” Tablo-9’da sunulmaktadır. Bu tablo her bir paydaş veya paydaş grubu için için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.

Tablo-9:Kurumsal Beklentiler ve Paydaşların İhtiyaçları

(Önceklendirme) 10 numaralı Öncelikli (Türü) İç Paydaş: Subaylar (Neden paydaşımız?) (Hangi faaliyet alanı: Birlik komutanı olarak görev yapma). (Kurumun faaliyet ve projelerini ne şekilde etkilediği: Karar verici düzeyde etkilemektedir). (Kurumun faaliyet ve projelerini etkileme gücü veya bunlardan ne şekilde etkilendiği: Otoriteden kaynaklı güce yani yetkiye sahiptir).	
KURUMUN BEKLENTİLERİ	PAYDAŞIN BEKLENTİLERİ
1. (Amacı):	1.
2.(Hedefi):	2.
3. (Faaliyetleri):	3.
4. (Projeleri):	4.

(4) GZFT Analizi ile Performans Ölçümü

TSK GZ yönlerinin tespitine yönelik sorular, GZ yönlerine ait ölçütler ve GZ yönleri; TSK FT yönlerinin tespitine yönelik sorular, FT yönlerine ait ölçütler ve FT yönleri Tablo-10'dasunulmaktadır.

Tablo-10: Kurum İçi ve Kurum Dışı Analiz

Güçlü yönlerin soruları - o Neleri iyi yaparsınız ? - o Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görür?	Güçlü yönlerin ölçütleri; •Mesleği tercih eden personelin nitelikli olması, •Bütçesinin etkin kullanımı sayesinde bir sonraki dönemde daha yüksek bütçe alma ihtimali, •İnternette kurulabilecek bir TV veya radyo ile canlı yayınla faaliyetlerinin izlenebilmesi, •ARGE potansiyelinde etkin proje ekiplerinin olması, •Yetenek ve yönetim etkililiğinde personelin eğitim seviyesinin yüksek olması.	Güçlü yönleri: ■Tarihsel bir birikime sahip olması, ■İnsan ve malî kaynaklarının yeterli olması, ■Fizikî kapasitesinin yeterli olması, ■Mevcutlarının standarda uygun olması, ■Kurum-aile iş birliğinin gelişmiş olması, ■Sürecinin etkili ve verimli çalışması.
Zayıf yönlerin soruları - o Neleri kötü yapmaktasınız ? - o Neleri iyileştirmeye ihtiyacınız var ? - o Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler ? - o Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmaktadır ?	Zayıf Yönlerin ölçütleri:	Zayıf yönleri:

Tablo-1011 (Devamı): Kurum İçi ve Kurum Dışı Analiz

Fırsatların belirlenmesinde; ○ Kurumun çevresinde rekabet, yönetim etkinliği, hizmetlerin dağıtım kanalları, yeni pazar alanları gibi alanlarda meydana gelen herhangi bir değişme var mı?	Fırsatların ölçütleri; • Askerî ARGE faaliyetleri kapsamında enstitülerde yüksek lisans ve doktora çalışmalarının uygulamalı bilimlere katkısı, • Askerî insan kaynakları seçiminde savunma ve güvenlik alanlarında projelerde görev alma oranının artması,	Fırsatlar: ■ NATO ile iş birliğinin güçlü olması, ■ Kurumun üniversitelerle iş birliğinin gelişmiş olması, ■ Kurum ve Üniversite iş birliği nedeniyle personeline yönelik hizmet içi eğitim ihtiyacının hemen karşılanabilir olması, ■ Kurum personelinin lisans ve üstü eğitim görmüş personel sayısının artması, ■ Kurum çalışanlarının aile ve toplum desteğinin güçlü olması.
Tehditlerin belirlenmesinde; ○ Kurumun çevresindeki kurumun yaşamını yada amaçlarını tehdit eden olgular var mı? ○ Bu tehditlere cevap vermede kurumun kaynak kabiliyeti yeterli mi?	Tehditlerin ölçütleri; • Savunma ve güvenliğin öncelikli konusu olan tehdit boyutları zaman zaman yerel, bölgesel veya küresel düzeylerde görülebilmektedir.	Tehditler:

(5) Temel Değerler Misyon ve Vizyon

Temel değerler, kurumun ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bu kapsamda ilkeler ve politikalar ise kurumun faaliyet ve uygulamalarında yol gösterici yaklaşım olurlar. Temel değerler şu soru ile bulunabilir. “Kurumumuzun çalışma felsefesi, ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?” Kurumun çalışma felsefesi ve kurumsal ilkeler kapsamında stratejik karar vermede yüksek öncelikli dört ana ilke: fiyata, kullanım ömrüne ve modernizasyona katlanılabilirlik; ticari uygulamalarla birlikte çift kullanılabilirlik, teknoloji uygulama programlarına hızlı/zamanında geçiş ve geleceğin askerini elde bulundurmak için güçlü teknolojik alt yapıdır.

Personel tarafından benimsenen inançlar ile TSK temel değerleri millî duyguların kuvvetlenmesinde buluşur. Vizyonu gerçekleştirecek personel vazifeleri hakkıyla yapabilmek için yüksek ahlak ve kuvvetli maneviyata sahip olmalıdır. Vizyonun takipçisi olacak TSK personelinin ahlaki ve manevi vasıfları 14 öge olarak tespit edilmiştir. (TSK İç Hizmet Kanunu, 1961:Md.39; TSK İç Hizmet Yönetmeliği, 1961:Md.86). TSK vizyon takipçisi personelin hedef

davranışları; cumhuriyete, yurda (vatan) ve millete karşı sevgi ve bağlılık (sadakât); iyi ahlaklı olmak; üste itaat; hizmetin yapılmasında sebat, gayret ve mukavemet; cesaret ve atılganlık (şecaat); icabında hayatını hiçe saymak (canını esirgememek); bütün silah arkadaşları ile iyi geçinmek ve birbirlerine yardım; intizam severlik; tavır ve hareketlerinde yapılması men edilen şeylerden kaçınmak; sıhhatini korumak; sır saklamak; harbe hazırlık; emel (ülkü) ve fikir birliği (cumhuriyetin, milletin korunması uğrunda bir vücut gibi çalışmak); başka milletten askerle bir arada bulunduğu zaman onlarla iyi geçinmek ve yüksek değerini onlara da tanıttacak bir silah arkadaşlığı yapmak.

Temel değerler kadar önemli bir diğer kavram olan misyon, kurumun varlık sebebidir; “kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını” açıkça ifade eder. Misyon şu soru ile bulunabilir. “Kurumunuzun varoluş nedeni nedir?”. Misyonu tam olarak karşılan TSK'nin kurumsal vazifesi (TSK, [web], 2014), anayasa ve yasalarla belirlenmiş olup, 21'inci yüzyılda TSK, yeni güvenlik sorunlarına ve krizlere uygun şekilde reaksiyon göstermek, belirsizliklere karşı hazır olmak, dış tehdit ve risklere karşı ülkenin güvenliğini sağlayabilmek için; caydırıcılık, güvenlik/harekât ortamının şekillendirilmesi, savaş dışı harekât (talep edildiğinde terörle mücadele alanında kolluk kuvvetlerine destek vermeye devam etmek ve doğal afet yardım harekâtına destek sağlamak; barışı destekleme harekâtı), kriz yönetimi, sınırlı güç kullanımı, konvansiyonel harp gibi faaliyetleri icra etmektir.

Vizyon ise kurumun ideal geleceğini sembolize eder. Kurumun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon şu soru ile bulunabilir. “Kurumunuz; çalışanları ve hizmetten faydalananlar tarafından nasıl algılanmak istiyor?” Burada TSK vizyonunun tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilir, süratle kavranabilir, tüm kaynakların aynı yöne yöneldiği, Türk Milletinin ve TSK'nın tek vücut halinin sürdürüldüğü, oluşan sinerjik etki ile rakip silahlı kuvvetler ve terör örgütleri üzerinde caydırıcılığının arttırıldığı, Türkiye bütçesi ile dengeli bir yapıda askerî harcamalarla varlığını sürdürdüğü, tarihî olgunluğuna yakışır bir ifade olması gereklidir.

TSK vizyon temaları ile birlikte manevra, ateş gücü, koruma ve lojistik esaslı geleneksel konseptleri BTY ile ve yine vizyon temalarından biri olan “üstünlükler”le birleştirerek kendisini daha etkin hale getirmektedir. Bu kapsamda TSK vizyonu konseptlerin bir bileşimi olarak “BTY vasıtasıyla en üstün manevra, hassas belirleme ve temas, top yekûn koruma ve odaklanmış lojistik kabiliyetlerine sahip bir silahlı kuvvet olmak” gibi dört ifadeli bir vizyona sahip olabilir.

c. Nereye Ulaşmak istiyoruz?

(1) Stratejik Konular

Öncelik verilmesi gereken stratejik konular Türkiye’nin dünyada rekabet üstünlüğü kazanması hedefleri doğrultusunda (TÜBİTAK, 2004a:14-17) belirlenmiştir. Vizyon 2023 Çalışması’nın SHU alanında sivil-askerî ortak faaliyet konuları özetle; uydu tasarlayabilmek ve uzaya araç gönderme yeteneği geliştirebilmek; kritik silah, mühimmat ve korunma sistem ve teknolojileri geliştirebilmek; KBRN algılama sistemleri geliştirip üretebilmektir.

(2) Strateji Alanları

Ulusal modelde öncelikli strateji alanları olarak; BİT, biyoteknoloji ve gen teknolojileri, nanoteknoloji, mekatronik, üretim süreç ve teknolojileri, malzeme teknolojileri, enerji ve çevre teknolojileri ve tasarım teknolojileri olmak üzere 8 adet öncelikli stratejik teknoloji alanları aşaması bulunmaktadır (TÜBİTAK, 2004a:14-17,33-34).

(3) Stratejik Amaçlar

Türkiye’nin savunma politikası,ülkenin ulusal bağımsızlığını, egemenliğini, toprak bütünlüğünü ve hayati çıkarlarını korumak ve muhafaza etmek için düzenlenmiştir.

- Bölgede barış ve güvenliğe katkıda bulunmayı ve bunu geniş bölgelere yaymayı,

- Bulunduğu bölgeye ve ötesine yönelik tüm stratejileri etkileyebilecek strateji ve güvenlik üreten bir ülke olmayı,
- Bölgesinde bir güç ve denge unsuru olmayı,
- İşbirliği, yakınlaşma ve olumlu ilişkiler geliştirmek için her türlü fırsattan istifade etmeyi ve girişimlerde bulunmayı çağın gerektirdiğı hedefler olarak görmektedir.
- Türkiye'nin Savunma Politikasının Temel Esasları "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh",
- Her türlü uluslar arası gerginliğin azaltılmasına, adil ve kalıcı bir barışın sağlanmasına azamî katkıda bulunmak,
- Bağımsızlığı, bütünlüğü ve cumhuriyeti kollamak ve korumak,
- Krizleri ve çatışmayı önleyici tüm tedbirleri almak,
- Kolektif savunma sistemlerinde aktif olarak yer almak ve kendisine tevdi edilecek sorumlulukları yerine getirmektir.
- Sivil-asker işbirliği ile; kriz ve savaş zamanlarında hükümet fonksiyonlarını sürdürmek, sosyal ve ekonomik yaşamı idame ettirmek, savaş ve doğal afetlerden kaynaklanan tehdit ve risklere karşı halkın korunmasını sağlamak, saldırı sonrası yeniden yapılanmak, afet bölgesinin rehabilite etmektir.

(4) Kritik Başarı Faktörleri

Kurumsal stratejiler için öngörü panel, toplantı ve çalıştayları gerçekleştirilmelidir. Gelecek senaryoları üzerinde çalışılmış, belirlenen teknolojilere yönelik stratejiler belirlenerek önceliklendirilme yapılmalıdır. Yine bu kapsamda Delfi sorgulaması yapılabilir. Delfi için uzmanlara tarama tipi anket araştırması farklı görevler icra eden her bir askerî uzmanın görüşüne başvurularak yapılmalıdır. Elde edilen

bulgulara göre öncelikli strateji alanlarına ait mevcut yol haritaları güncellenebilir.

(5) Stratejik Hedefler

Başarıyı elde etmek için kişileri güdecek temel değerler olup yarıştaki son noktadır. TSK bir taraftan millî değerlerine yönelik iç ve dış tehditlere karşı güvenliğini kararlılıkla savunurken, diğer taraftan sosyo-ekonomik kalkınmasını sağlamakta ve yüksek menfaatleri olan üstün güvenlik ve refah seviyesine ulaşmaya çalışmaktadır. Bir silahlı kuvvetlerin müşterek harekât kabiliyeti hedefleri bilgi üstünlüğü, hassas kuvvetler, tanıma ve tanıtma, müşterek balistik füze savunması, meskûn mahallerde muharebe, müşterek hazırlık, müşterek karşı mayın tedbirleri, elektronik harp, bilgi harbi, kimyasal ve biyolojik ajan detektörleri, gerçek zamanlı lojistik kontrol ile kitle imha silahları ve gelişmiş silah teknolojilerinin yayılımının önlenmesidir.

ç. Nasıl Ulaşabiliriz?

(1) Fark Analizi

Buraya kadar yapılan çalışmalar ile kurumun iç ve dış çevresine ait fotoğraflar çekilmiştir. Burada ise bu analizler geçmiş tecrübelerden alınan derslerle ve gelecek öngörülerinde kurulan hayal ile değerlendirilecektir (Şekil-15). Fark analizi “bir veya birden fazla değişkene ilişkin ortalamaların iki veya daha fazla grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığının araştırılmasıdır.” (Gürbüz ve Şahin, 2014:210). Bu konuda bazı ülkelerden ders alınması gerekmektedir. 2011 yılına kadar bölgesel bir güç olduğu iddia edilen bir E ülkesinin silahlı kuvvetleri gerçekten de öyle olmadığı ülkesindeki ayaklanmalar karşısında görülmüştür. Bir diğer ülke olan G ülkesinin silahlı kuvvetleri ise yine 2011 yılına kadar savunma bütçesini zorlayarak sürekli silahlanmaya çalışmış ve yerel bir güç olarak kalmış sonunda o da ülkesinde ayaklanmalar karşısında etkin olamamıştır. E ülkesi abartılmış bir konumda olduğunu iddia ettiğinden, G ülkesi de ülke bütçesi ile savunma bütçesinin dengesini koruyamadığından

kaynaklarını dengeli kullanamamışlar ve istikrarlı büyüme sağlayamamışlardır.

(2) Stratejiler

Her bir strateji için DÖK ile stratejik analiz yapılır. Tablo-11'deki satır ve sütunlar doldurulur. Performans hedefleri kurumun stratejisinin nasıl gerçekleştireceğine yönelik olarak belirlenen sayısal değerleri içerir. Ölçütler de performans hedefine karşılık gelişmeyi takip etmeyi sağlayan metriklerdir. Daha sonraki hedef değerler vizyona cevap verirken eylemler ise projeleri içerir.

Tablo-12: Hedeflerimize Nasıl Ulaşabiliriz?

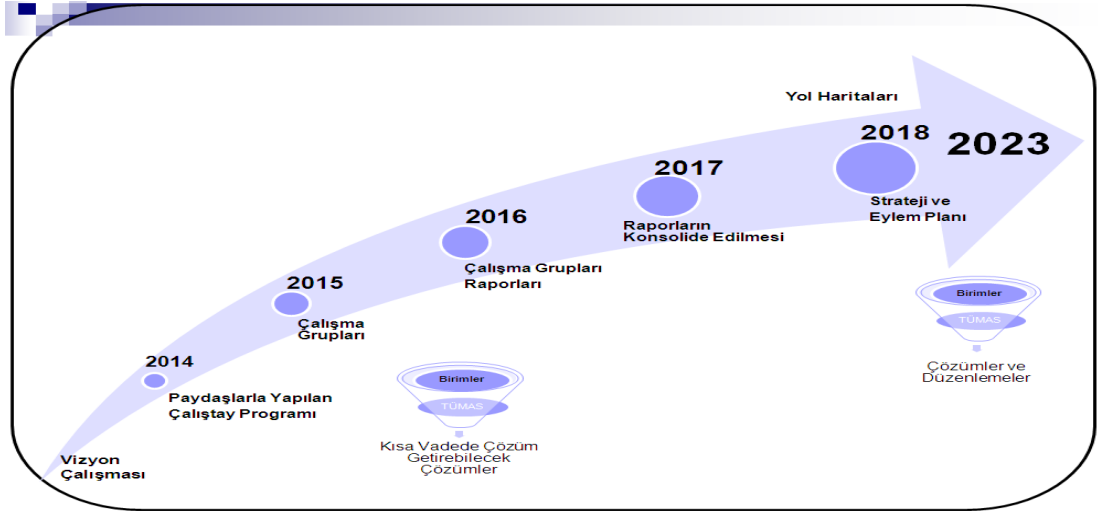
(Kaplan ve Norton,2004:14'ten uyarlanmıştır.)

Boyut	Fark Analizi	Stratejiler	Eylem Planları	Faaliyet ve Projeler	Performans Ölçütleri
Mali				Bakanlıklar ile ilişkili olduğu mevzuat yönünden paralel ilerleme.	
Paydaş				Müşterek eğitim merkezlerinin sayısını artırma.	
İç Süreçler				Yabancı dili, uluslar arası diplomasiyi ve teknolojiyi kullanan personel sayısını artırma.	
Öğrenme ve Gelişme				Yabancı dili, uluslar arası diplomasiyi ve teknolojiyi öğrenen insanlar yetiştirme.	

Sonuç olarak her bir stratejinin maliyeti kurumun seçmediği diğer stratejiler olmaktadır. Bu yüzden bir kurumun yöntemi diğerine uygun olamamaktadır (Eilertsen, 2004:3).

(3) Eylem Planları

2023'e doğru 2014-2018 tarihleri arasında Şekil-15'deki yol haritası kullanılarak eylemler uygulama planları ile bütünleştirilir. Böylece proje ve faaliyetlerden tekrar vizyon ve stratejilere dönüş gerçekleşmiş olur.



Şekil-15:Eylem Planları
(Çakır,2011:34)

(4) Faaliyetler ve Projeler

TSK kaynakları, TSK'nın ihtiyaçları doğrultusunda, Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS) esasları çerçevesinde kullanılmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak Gnkur.Bşk.lığı ihtiyaçları belirler. Söz konusu ihtiyaçlar, tehdit ve savunma politikaları kapsamında Türkiye'nin MillîAskerî Stratejisi (TÜMAS) dokümanı ile yetenek değerlendirilme esaslı belirlenmektedir. PPBS'nin planlama safhasında TSK Harekât İhtiyaçları Planı (HİP) doğrultusunda ihtiyaçların belirlenmesi sonucunda Stratejik Hedef Planı (SHP) oluşturulur. Programlama sürecinde ise belirlenen ihtiyaçlar önceliklendirilmekte ve tahsis edilecek muhtemel kaynakların miktarları belirlenir. Bu çerçevede SHP'nin revize edilmesi gerçekleştirilerek On Yıllık Tedarik Programı (OYTEP) hazırlanmakta ve ihtiyaçların aktarılan kaynaklar ile bütçelenmesi yapılmaktadır.

Mevzuat gereği TSK talepleri MSB tarafından karşılanmaktadır. MSB projelerinin %5'i millî, %20'si kritik ve %75'i diğer projeler olarak tasnif edilmektedir. Kaynak araştırma ve teknoloji geliştirme açısından TÜBİTAK desteğinde de yürütülmektedir. İhtiyaçların belirlenmesinde önce Millî Güvenlik Siyaset Belgesi (MGSB) ve TÜMAS dokümanları ile tehdit, politik askerî durum, harbe hazırlık durum, ittifaklarla ilişkili durum değerlendirmesi ile ekonomik ve teknolojik değerlendirme yapılır.

Gereken yetenekler ve mevcut yetenekler karşılaştırılır. Yetenek açıkları ortaya çıkar. Buradan kuvvet ihtiyaçlarına ve kuvvet tekliflerine geçilir. Genel ihtiyaçlar SHP’de, kaynak ayrılan ihtiyaçlar OYTEP’te, millî/kritik ihtiyaçlar SAGTEP’e gider.

Sonra proje seçimi süreci ölçütleri ile ürün/hizmet ağacı yapılabilirlik değerlendirmesi her bir ürün/hizmet için yapılır. Dahası proje seçimi süreci aşamaları ile ise her ürün/hizmete ilişkin iş adımları değerlendirilir. En sonunda ise her ürün/hizmete ilişkin iş paketleri kırılım ağacı ve yapılabilirlik değerlendirmesi yapılır.

(5) Performans Ölçütleri

Stratejinin uygulaması kapsamında gelecekteki ihtiyaçlar, askerî birimlerin özel ihtiyaçları, uzun vadeli araştırma ve sınırlı bütçe imkanları içinde uygulama ölçütleri esas alınır. Ayrıca performans ölçütleri için uluslar arası kurumların değerlendirmeleri dikkate alınır. Örneğin bir araştırmada ülkelerin askerî güç yüzdeleri hesaplanmıştır (Investing [web], 2014). Tablo-12’de uluslararası sistem içinde özel bir yere sahip olduğuna inanılan 15 ülkenin askerî gücü (military reach) dört ana ölçüt altında performanslarına göre sıralanmıştır.

Türkiye askerî güç ölçütünde anahtar rol operasyonel güçtür. Başka bir ifadeyle TSK’nın faaliyetleridir. Silahlı kuvvetleri düşman silahlı kuvvetlere karşı geliştirilebilecek projelerde kullanma veya rakip silahlı kuvvetlerin hareketlerini engellemek için harekete geçirme önem kazanır. Ölçütler askerî harcama, operasyonel erişebilirlik (40.000 kuvvetli bir askerî sevkiyat ve operasyonel sürdürülebilirlik yeteneği), nükleer silah gücü, denizler aşırı askerî üstler ve en üst düzey silah üretici 100 şirket içinde kaç şirket bulundurulduğudur. Türkiye, 16,9 milyar ABD Doları olan askerî harcamasıyla 14. sırada; operasyonel erişilebilirlik ölçeğinde beş puan ile Avustralya, Brezilya, Güney Kore, Hindistan ve Almanya ile birlikte son sırada; nükleer silahı sahipliği konusunda İspanya, Güney Kore, İtalya, Japonya, Almanya, Brezilya, Kanada ve Avustralya ile birlikte son sırada; deniz aşırı askerî üst

sıralamasında İtalya, Almanya, Kanada, Brezilya, Avustralya ve Güney Kore ile birlikte son sırada; dünyadaki en üst düzey 100 silah üreticisi sıralamasında ise bir firma (ASELSAN) ile Brezilya ve Kanada'yla birlikte sondan bir önceki sırayı paylaşmaktadır. Toplamda ise Türkiye'nin askerî güç sıralaması ABD'nin %380 olduğu bir listede 15. sırada ve %7,8 olarak ölçülmüştür (Tablo-12).

Tablo-13: Ülkelerin Askerî Güç Kıyaslaması
(Investing [web], 2014)

S.Nu.	Ülkeler	Askerî Güç	Toplam Güç	Güç Sınıfı
1	ABD	%380	%1045	Süper
2	İngiltere	%142,4	%508	Küresel
3	Fransa	%126,1	%396	Bölgesel
4	Rusya	%117,7	%202	Bölgesel
5	Çin	%88,7	%393	Bölgesel
6	Hindistan	%43	%177	Bölgesel
7	Japonya	%30,5	%209	Bölgesel
8	İtalya	%20,3	%138	Yerel
9	İspanya	%18,5	%139	Yerel
10	Almanya	%13,2	%199	Bölgesel
11	Güney Kore	%11,9	%115	Yerel
12	Avustralya	%11,5	%282	Bölgesel
13	Brezilya	%9,8	%105	Yerel
14	Kanada	%8,0	%267	Bölgesel
15	Türkiye	%7,8	%83	Yerel

d. Stratejilerin Gerçekleştirilmesi

Stratejik Planlama Kurulunun çalışmalarını tamamlanması, TSK Yönetiminin çalışmalarını tamamlaması ve planın tamamlanması için son tarih belirlendikten sonra stratejiler gerçekleştirilebilir. TSK vizyonuna uygun TSK stratejileri ulusal seviyede Millî Güvenlik Kurulu (MGK) tarafından çıkartılan Millî Siyaset Belgesi, Türkiye'nin Millî Askerî Stratejisi (TÜMAS) Belgesi ve Türk Bilim ve Teknoloji Politikasında; Genelkurmay ve MSB.ılgı seviyesinde TSK Savunma Bilim ve Teknoloji Stratejisi Belgesi, Ana (Master) Plan, Kuvvet Komutanlıkları Savunma Bilim ve Teknoloji Stratejisi Belgeleri, Stratejik Hedef Planı (SHP), Savunma Geliştirme ve Teknoloji Planları (SAGTEP) ve bunların geliştirilmesine yönelik on yıllık tedarik programı (OYTEP)'te bulunmalıdır.

(1) Görüşlerin Alınması

Strateji kurulu ve ekipleri tarafından uzmanlardan gelecek nihai sonuçlar alınır. Bu sonuçlar değerlendirilir ve “Nihai Strateji Uygulama Planı” için raporlanır.

(2) Nihai Strateji Uygulama Planı

Strateji kurulu ve ekipleri tarafından uzmanlardan gelecek sonuçların incelenmesi, raporlanması sonucu içeriği tamamen araştırmacının kurgusuna dayalı olan aşağıdaki gibi bir nihai plan mutlaka oluşturulur (Şekil-16).



Şekil-16:Nihai Strateji Uygulama Planı Örneği
(Araştırmacı tarafından kurgulanmıştır)

(3) Alternatif Planlar

TSKstratejik hedefleri kapsamındayukarıda açıklanan askerî güç sınıflandırma ölçütlerini değerlendirerek alternatif planları belirleyebilir; askerî harcama açısından politika yapıcılara teklifler sunabilir; operasyonel erişebilirlik konusunda asgari 40000 kişilik bir

silahlı kuvveti bölgesel ilgi alanında kullanabilme yeteneği hedefleyebilir; nükleer silah gücü alanında sivil-asker işbirliği ile çalışmalar yapabilir; denizler aşırı askerî üstler kurma konusunda bazı ülkeler ile anlaşma yapılması için politika yapıcılara teklifler sunabilir; en üst düzey silah üretici 100 şirket içinde Türk şirketlerinin bulunmasına yönelik savunma sanayi şirketlerinde yürütülen projelerin TSK'de kullanımına, geliştirilmesine ve bölgesel etki alanında kullanımına aracılık edebilir.

(4) Kaynak ve Maliyet Ekinliği

Bir stratejinin gerçekleştirilebilmesi için bazı temel kaynakların iyi planlanması gerekir. Bunların başında insan, para, malzeme, makina, yönetim kaynakları yer alır. Karşılaştırılmalar yapılmaz ise kaynakların etkin kullanımı sağlanamamış olur.

(5) Uygulama ve Etkinlik Analizi

TSK, Türkiye'nin güvenliğinin, küresel istikrarın sağlanmasına, muhafazasına ve artırılmasına doğrudan bağlı olduğunun bilincindedir. Bu nedenle, giderek daha fazla artan oranda askerî eğitim işbirliği, çok uluslu barış gücü teşkili faaliyetlerine önem vermeye ve dünya çapında barışı destekleme harekâtlarına katkı sağlamaya devam etmektedir.

Uygulamaların etkinliği için kurumsal projeler konusunda paydaş kurum ve kuruluşlar arasında farklı algılanmaların önüne geçilmeli, hem sistematik hem de analitik (nicel/nitel) proje seçimi tekniklerinin kurumsal projelerin seçimi sürecinde bütünleştirilerek kullanılabilmesi zorunlu tutulmalıdır.Özetle “vizyon” kuruma yön verirken, “strateji” kuruma yol göstermekte, “proje seçimi” ise sınırlı zaman ve kaynaklarla yapılan işleri temsil etmektedir.

5. KAVRAMSAL YÖNTEMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

a. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ocak 2014 itibariyle mevcudu 662.719 [TSK, (web), 2014] olan TSK olup örnekleme ise Ankara ilinde olan TSK'nın olan merkezî birimi olan Gn.Kur.Bşk.lığında 2014 yılı Haziran ayında görev yapan 15 kişiden oluşan strateji ve proje askerî uzmanlarıdır (Tablo-13). Araştırma kapsamında “vizyon, strateji ve proje seçimi” ele alınmıştır. Veriler görüşme tekniği ile elde edilmiştir. TSK ana karargâhı seçilmesinin nedeni araştırmanın kavramlarını daha iyi takip edebildikleri ve aynı zamanda bu kavramları yoğun kullanabildikleri varsayımıdır. Bu uzmanlar en az 14 yıl TSK'de çalışan personel arasından seçilmiştir. Her biri strateji ve proje alanlarında uzmanlığa sahiptir.

Tablo-14: Araştırmanın Örneklemine Ait Demografik Özellikler

Rütbe	Frekans	Oran
Sivil Uzman	1	%6,7
Yüzbaşı	4	%27
Binbaşı	6	%40
Yarbay	3	%20
Albay	1	% 6,7
Askerî Hizmet Süresi	Min-Maks	Ortalama
	14-23	16,5
Uzmanlık	Frekans	Oran
Proje	9	%60
Strateji	6	%40
Uzmanlık Süresi	Min-Maks	Ortalama
	1-9 yıl	4,73 yıl
Uzmanlık Eğitim Süresi	Min-Maks	Ortalama
	1-5 yıl	2,13 yıl

Örneklem tekniği olarak olasılıklı olmayan tekniklerden kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Bunun nedeni sosyal bilimlerde yarıdan fazla araştırmada bu tekniğin kullanılması (Monette vd., 2002'den akt. Gürbüz ve Şahin:128); ulaşılabilir katılımcılardan veri toplanabilmesi (Gürbüz ve Şahin:128); Ankara ilinde görev yapan TSK personelinin

görüşlerinin ölçülmek istenmesi ve birimlere ziyaretlerin kendi kurum üyelerinden birisi olan araştırmacı tarafından yüzyüze görüşmelerin görüşme şeklinde yapılması araştırma sonuçlarının güvenilirliğinin artırılmasını sağlamıştır. Örneklem sonuçlardan yola çıkarak çalışma evreni hakkında genel yorumlar yapılamayacaktır. Sonuçlar sadece seçilen örneklem, zaman ve mekan için geçerli olmaktadır.

b. Veri Toplama Araçları

Ölçme, herhangi bir niteliği gözlemek ve gözlem sonucunda önceden tespit edilen belirli kurallara göre nesnelerin ve kişilerin özelliklerine sayılar ve semboller atamaktır(TDK [web], 2014). Araştırmada sosyal bilim araştırmaları temel ölçüm seviyelerinden(Stevensen, 1946:677-680'den akt. Gürbüz ve Şahin, 2014:144) niteliksel yapıdaki sözde (nominal) ölçüm düzeyi kullanıldı.

Verilerin inandırıcılığı kapsamında bilimsel araştırmaların temel amacı araştırmacının cevabını aradığı soru veya probleme doğru cevap verebilmektir. Bunun için araştırmalarda iki noktaya özel önem verildi. Birincisi Geçerlilik, ikincisi ise Güvenilirlik. Geçerlilik; ölçülmek istenen şeyim ölçme derecesidir. “Görüşme Formunda yer alan sorularla gerçekten ölçmeyi amaçladığımız şeyi ölçebilir miyiz?” sorusunun cevabı “evet” olarak alınırsa bu gerçekleştirilmiş olur. İçerik geçerliliği yapıldı ve görüşme formunun yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek sorulardan oluştuğuna emin olundu. Yapısal geçerliliği de yapıldı ve görüşme formunun araştırma sorunsalı kavramlarını ölçtüğü belirlendi. Görüşme formu doğrulandı. Güvenilirlik ise istenen şeyin tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçümüdür. Görüşme formu güvenilirliktir çünkü benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçları verecektir.

Ayrıca ölçme işleminin tam, eksiksiz veya hatasız olması için (Gürbüz ve Şahin, 2014:145-146) aşağıdaki hususlara dikkat edildi. Toplanan verilerin ölçmek istenen terimleri yansıtmaması sağlanarak “sistemik hata” önlemlendi. Katılımcılarla görüşme başlamadan önce konu ile ilgili bir kısaca bilgilendirme yapıldı. Bu konuda tanımlar ve

bilimsel araştırmalardan söz edildi. Herhangi bir yönlendirilme yapılmadığından dolayı “yanlılık” hatası da olmadı. “Sosyal beğenirlik yanlılığı”nı önlemek için ise katılımcılardan bilgilerin sadece bu bilimsel araştırmada kullanılacağı “talimat” kısmına yazılarak önlenildi. Bağımlı ve bağımsız terimlerin aynı kaynaktan toplanması ile ilgili olan “ortak yöntem yanlılığı” ise literatür taraması sonucu farklı akademisyenlerin çalışmalarının da benzer temalar izlediği tespit edildiğinden önlenmiş oldu. “Kültürel yanlılık” ın önlenmesi kapsamında strateji haritaları açıklanan çeşitli ülke sialhlı kuvvetlerine ait örneklere de yer verildi. Görüşme katılımcılara uygun oldukları mesai saatlerinde uygulandı. Katılımcılara bgilerin mahremiyetinin korunacağı sözü bizzat görüşme formu talimatlar kısmında yer aldı. Demografik sorulardan ziyade çalışma ünvanlarına ve zamanlarına ilişkin dört adet soru soruldu. Böylece katılımcıların kimlikleri gizlendi. Böylece güvenirlik ve geçerlilik üst düzeye çıkarılarak etkinlik ölçüldü. Böylece katılımcıların bilgi vermemesi, üstünü memnun etmek istemesi, araştırmacıyı memnun etmek istemesi gerçektelemedi. Görüşmecii hatası olabileceğinden görüşem bizzat uygulayan araştırmacının kendisi tarafından yapıldı. Katılımcıların yönlendirmesi engellendi. Görüşmecii önyargısı olarak katılımcıların doğru bilgi vermediğini düşünölmemektedir. Çünkü görüşme strateji ve proje konusunda uzman askerî pesonel ile yapıldı. Ölçüm aracının temsil yeterliliği (geçerlilik) kapsamında (Gürbüz ve şahin, 2014:159); ölçüm aracı ölçölmek istenen özelliğe uygundur; ölçüm kurallara uygun olarak yapıldı; ölçümden elde edilen veri gerçekte ölçölmek istenen özelliği yansıtmaktadır. İç ve dış geçerliliği kapsamında (Gürbüz ve şahin, 2014:159) araştırmacının kendisi ve konu hakkında uzman kişilerin değerlendirmeleri alınarak yapıldı.

Veri toplama esnasında veri kaynaklarının hem olgusal hem de yargısal veri türlerini birlikte içerdiklerinden dolayı tüm verilerden alıntı yapılırken yargısal ifadeler arındırılmaya çalışıldı. Bu aşamada araştırma önerisinin verildiği 20 Eylül 2013 tarihinden itibaren “Google Scholar, Ebscohost, Academia vb online akademik veri tabanları ile Millî

Kütüphane, KHO ve Jandarma Okulları ile çeşitli üniversitelerin kütüphanelerinde okumalar yapılarak literatür (Gürbüz ve Şahin, 2014:175)oluşturuldu. Literatür taraması boyunca elde edilen tüm bilgiler “İçerik Tablosu”adı altında MS Excel programında her bir terim için örneğin vizyon, strateji, proje vb. ayrı bir çalışma sayfasında çeşitli renk kodları ile ifade edildi. Birincil kaynak olarak atıf yapılacak bilgiler mavi renk ile; ikinci kaynak olarak atıf yapılacak bilgiler sarı renkle, hiç kullanılmayacak bilgiler ise kırmızı renk ile aydınlatılarak çalışmanın veri tabanı oluşturuldu.

Çalışmanın odak noktasındaki TSK’nın evrenisayısal açıdan büyük bir kurum olduğu, dağınık bir coğrafyada görev yaptığından ve resmî ifadeleri kapsamında sadece gizlilik derecesi olmayanların internet sayfalarındaki erişimine ulaşılabilmesinden dolayı birincilkaynaklar yanı sıra ikincil veri kaynakları da kullanıldı. Birincil veri kaynakları (141) adet (%80) ve ikincil kaynaklar (35) adet (%20) olmak üzere toplam (176) kaynak çalışmaya bilimsel etik ilkelerine uyularak kaynakçaoldu (Tablo-21).

Tablo-15: Veri Kaynakları

(Gürbüz ve Şahin, 2014:54’teki sınıflandırmaları esas alınmıştır.)

Kaynaklar		Ara Toplam	Grup Toplam	Genel Toplam
Birincil Veri Kaynakları	Hakemli akademik dergiler	72	141 (%80)	176 (%100)
	Araştırma sonuçlarının yayımlandığı özgün kitaplar	54		
	Görüşme Formu	15		
İkincil Veri Kaynakları	Tezler	9	35(%20)	
	Kongrelerde sunulan bildiriler	3		
	Ders kitapları	4		
	Raporlar	8		
	Aktüel dergiler	6		
	Haber dergileri ve gazeteler	-		
	Ansiklopediler	2		
	İnternet sitesi	3		

“TSK Vizyon Oluşturma, Strateji Belirleme ve Proje Seçimi Süreçlerine Yönelik Bütüncül Bir Yöntem Önerisi” Konulu Tez

Çalışmasına Ait Görüşme Formu” (EK-A) giriş kısmında görüşmenin amaçları, doldurma talimatı, araştırmacının iletişim bilgileri, toplanacak verilerin nerede kullanılacağı ifade edildi(Gürbüz ve Şahin, 2014:184). Veriler Haziran 2014’te toplandı. Görüşme formu yeni ve ilk defa bu çalışmada tasarlandı ve 12 soru kullanıldı. Görüşme Formu A4boyutunda (5) sayfadan oluşturuldu. Giriş (amaçlar ve talimat), çalışma yaşamına ilişkin bilgiler ve 12 adet sorudan meydana geldi. Katılımcıların cevaplama süresi 30 dakika olarak öngörüldü. Toplama biçimi yönünden görüşme homojendir. 21askerî uzmana teklif sunuldu, 15’iolumlu cevap verdi(cevaplanma oranı %71 oldu ve katılımcıların hepsi dedaha sonraki çalışmalarda da işbirliği yapma dileklerini beyan ettiler.

Görüşmede kullanılan sorular araştırmacı tarafından bilimsel araştırma yöntemi çerçevesinde üretildi. Katılımcılar soruları zor ve uzmanlık gerektirdiğinden herhangi bir personel tarafından çok anlaşılır olamayacağını bildirdiler.Soruların cevaplanmasında karışıklık olmadı.

c. İşlem ve Analizler

Elde edilen verilerin analizi kapsamında; içerik analizi ve sayısal analizler yapıldı. Betimleyici istatistiksel analiz kapsamında her bir kavramın yapısı ele alındı. Görüşme formları ile toplanan veriler kavram haritasına çizildi. Frekans ve oranları hesaplandı (Gürbüz ve Şahin, 2014:202). Soru maddelerindekatılımcıların ifade ettikleri temalar ve aşamalar ile literatür taraması sonucu elde edilen temalar ve aşamalar önem sırasına göre sistematik olarak sıralandı. Toplam puanlardan hareket ederek tema ve aşamalara öncelik verildi. “Görüşme formu” katılımcı çalışma bilgileri için güvenilirlik nicel olarak faktör bazında yapıldı.Elde edilen veriler SPSS 21.0 hazır paket programı kullanılarak bilgisayara aktarıldı ve çözümlendi. Analizlerin tümü araştırmacı tarafından yapıldı.

Özetle “kavramsal yöntem” için geçerlilik nitel oldu ve akranlar ve akademisyenler tarafından gözden geçirildi. Geliştirme aşamasında

çok zaman harcandı. Zamanla TSK personelinin tüm birimlerinde gözlem ve etkileşim ile güvenilir ilişki elde edilir.İkinci olarak çoklu veri toplama yöntemleri, çoklu araştırmacılar ve çoklu konu kapsamı yolu izlendi.Çalışmada TSK personeli ile resmî görüşmeler yanı sıra bir çok resmî olmayan görüşmeler de yapıldı.Üçüncü olarak ise çalışma yüzyüze geçerlendi.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

1. BULGULAR

Görüşme formunda (15) katılımcıdan “Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut vizyonunun, stratejilerinin ve proje seçiminin hangi temalardan oluştuğuna” dair (9) soruyu, bu kavramları bütünleştirmeye yönelik (3) soruyu cevaplamaları istendi. Katılımcıların görüşleri(K₁...K₁₅)olarak kodlu olarak kullanılmaktadır. Cevaplar “gömülü kuram” araştırma deseninde analiz edildi. Verilerden“alıntı, açık kodlama, kavram ve boyutlar”sistematiktakip edilerek kavramsal yöntem ortaya çıkarıldı. Kavramsal yöntem (30) tema ile (20) aşamadan meydana gelmektedir (EK-A).

“K₉: Millî silah /araç gereçlere yönelik stratejimizi son derece faydalı görüyorum.” ve “K₇: Kritik teknolojileremillî imkanlarla sahip olmak, gerçek ihtiyaca yönelik sistemlerin geliştirilmesi, geliştirilen sistemleri uygun konseptlere göre kullanmak.”

Bu ifadelerden Yöntemde 1. tema olan “kritik teknolojilere millî imkanlarla sahip olma üstünlüğü ile yapılabilirlik” elde edildi. “K₃: Öncelikler, hedefler- ara hedefler, paydaşlar (kimle,kime,neye hizmet edecek?), fonksiyon alanları, nihai amaç (caydırıcılık vb.)”ifadelerinden Yöntemde 9. tema olan “caydırıcılık ile yurt dışı etkinlik sağlama” ile 12. tema olan “profesyonellik” elde edildi.

“K₈: Sahip olunacak kabiliyetler, müşterekliğin nasıl algılandığı ve nasıl sağlanacağı, gelecekte sahip olunması öngörülen kabiliyetler, etki ve ilgi alanları, yurt içi ve yurt dışındaki etkinliğin nasıl sağlanacağı....Öncelikli strateji vizyonda belirtilen hususların uygulanmaya geçirilmesine yönelik esasları içermelidir. Bu kapsamda Sahip olunması öngörülen kabiliyetlere ne şekilde ulaşılacağı, müşterekliğin sağlanabilmesi için uygulanacak esaslar, etki ve ilgi alanları olarak belirlenen bölgelerdeki faaliyetler gibi...”

Bu ifadelerden Yöntemde 2. tema olan “müşterek anlayış birliği ve ortak havuzdan kullanım” elde edildi.

“K₃: TSK’nın vizyonunun önemli ülkelere ait vizyon dokümanları incelenerek güncellendiğini değerlendiriyorum.” ve “K₅ : “Öncelikle diğer ülke ve kurumlardaki vizyonların incelendiğini düşünüyorum.” ile “K₁₂: Strateji belirleme konusunda uygulanan yöntemler belirlenir. Bu yöntemleri uygulayan ülkelerin çalışmaları incelenir.”

Bu ifadelerden Yöntemde 3. tema olan “önemli ülke ve kurumların sistemlerini inceleme” elde edildi.

“K₁₀: Aşamalar: anlayış birliği, ideal düş...Temalar: bölgesinde hava gücü, bölgesinde lider kuvvetler, bölgesel güç, bölgesel kuvvet, insan odaklı yaklaşım, önce insan.” ve “K₁₃: Personel, güven, teknoloji, tecrübe ve bilgi aktarımı.” ile “K₁: Üstünlükler, değişimler.”

Bu ifadelerden Yöntemde 4. tema olan “ideal düş ve üstünlükler” (Ör.Bölgesinde lider güç olma vb) ve 6. tema olan “İnsan odaklı yaklaşım” (Ör:Kaliteli ve eğitilmiş insan vb.)elde edildi.

“K₇: Tarih boyunca elde edilen tecrübelerin TSK’nın vizyonunu oluşturduğunu düşünüyorum.” ifadelerinden Yöntemde 5. tema olan “tarihi tecrübeler ve tatbikatlardan alınan dersler” elde edildi.

“K₁₅: Misyon, temel değerler ve konsept.” ve “K₃: MGSB’nin alınması, TSK’nın görevlerinin ortaya konması, inceleme (ulusal güvenliğin temel prensipleri, güvenlik ortamı, tehditler, riskler, uygulanması gereken stratejik yaklaşımlar), hazırlık, ilgili makamlara sunulması (katkılarının alınması), komutanlık katına sunulması, onayının alınması, yayım.” ve “K₃: Güvenlik ortamı, riskler-tehditler, uluslararası ortaklıklar (NATO, BM, AB), stratejik yaklaşımlar, nihai hedef, uluslararası güvenliğe yönelik temel prensipler.”

Bu ifadelerden Yöntemde 7. tema olan “Uluslararası Güvenlik temel değerleri” elde edildi.

“K₁₃: TSK’nın gelişen vizyonunda öncelikli olarak duruma dayalı ve dünya literatüründen ziyade ülkenin içinde bulunduğu coğrafik, jeopolitik ve siyasi konumu önemli rol oynamıştır.”

Bu ifadelerden Yöntemde 8. tema olan “Türkiyenin coğrafi, jeopolitik ve politik konumu” elde edildi. “K₉:... ve önemli değişimler temasının çok fayda sağladığını düşünüyorum.” “K₁: üstünlükler, değişimler” ifadelerinden Yöntemde 10. tema olan “değişimler” elde edildi.

“K₅: Gelecek, çağdaşlık, teknoloji, hız ve sürat, görev bilinci, güven, disiplin.” ifadelerinden Yöntemde 11. tema olan “güven verme” ile 14. tema olan “Disiplin ve görev bilinci” elde edildi.

“K₇: Hedef, gelişme, uygulama, geri besleme.” ve “K₁₂: Silahlı kuvvetlerin olmak istediği noktayı belirten tema. Teknolojik olarak gelinmek istenen noktayı belirten tema, Gelişmişlik teması.”

Bu ifadelerden Yöntemde 13. tema olan “gelişmişlik” elde edildi.

“K₅: Vizyon temaları: gelecek, çağdaşlık, modernlik, teknoloji, hız ve sürat, görev bilinci, güven, disiplin.” ifadelerinden Yöntemde 15. tema olan “çağdaşlık” elde edildi.

“K₁₅: Zamanlılık, Yaratıcı düşünme.” “K₄: Projelerin belirlenmesi yetenek tabanlı planlama ile olabilir. Bileşenleri (doktrin, teşkilat, malzeme, liderlik, personel, eğitim-öğretim, birlikte çalışabilirlik). Bütüncül olması (yetenek) strateji ve vizyona uyumluluk. Maliyet etkin. Millîlik (kritik teknolojiler...) Harekât ihtiyacını karşılayabilme (konfigürasyon). Zamanlılık (doğru zamanda).” ve “K₁₅: Yetenek, Maliyet etkinlik.”

Bu ifadelerden Yöntemde 16. tema olan “zamanlılık” ile 23. tema olan “ömür devri maliyet etkinlik” elde edildi.

“K₉: Kendine yetebilme (azami ölçüde), teknoloji üstünlük için insangücü ve eğitime yatırıma önem verilmesi, insangücü temininde titiz, seçici ve kaliteyi sürmemek, kaliteli insangücü, sade (yalın) süreçleri benimsenmesi, modülerlik ve müşterekliğin artırılması, yatay hiyerarşiye geçiş.”

Bu ifadelerden Yöntemde 17. tema olan “süreçte sadelik ” ile 18. tema olan “modülerlik” elde edildi.

“K₁₁: NATO içindeki etkinlik azaltılmamalı, NATO bizi değer olarak kendi tutmaya çalışmalı, Bölgesel dil, din ve ırk birlikteliği kullanılmalı, minimum zayıflatla maksimum fayda alınmalı.”

Bu ifadelerden Yöntemde19. tema olan “fayda” elde edildi.

“K₁₂: Projenin ülke ve silahlı kuvvetlerin gelişimine ve ilerlemesine sağlayacağı katkı belirlenir. Dünyada bu alanda o silahlı kuvvetleri diğer silahlı kuvvetlerden üstün kılacak bir proje olup olmadığı incelenir. Sağlayacağı fayda üst seviyede ise proje seçilir.”

Bu ifadelerden Yöntemde20. tema olan “yerindelik” elde edildi.K₁: Geleceği görebilme, hedefler, model kurma, stratejiyi uygulama.”ve “K₉ : Stratejilerin mutlaka modellenenebilir olması gerekir.”ifadelerinden Yöntemde 21. tema olan “modellenebilirlik” elde edildi.

“K₉: Strateji vizyona ulaşmak için yollardır. Bu nedenle önce vizyonun oluşturulması gerekir.Bunun haricinde mevcut stratejilerin de gözden geçirilmesi gerekir. Belirlenen stratejilerin simüle edilmesi ve farklı senaryolar ile test edilmesi gerekir. Stratejilerin mutlaka modellenenebilir olması gerekir.”

Bu ifadelerden Yöntemde22. tema olan “test edilebilirlik” elde edildi.

“K₇: En temeli silahlı kuvvetlerin temel ihtiyacı, Kritik teknolojiler (dünya tarafından öngörülen), Teknolojik gelişmelerin silahlı kuvvetler için uygulanabilir hale getirilmesi, Önemlisi kullanıcı ve geliştiricilerin bir arada çalışması, canlı ve uygulanabilir projelerin olması”

Bu ifadelerden Yöntemde24. tema olan “uygulanabilirlik” ile 27. tema olan “canlılık” elde edildi.

“K₃: Amaç, inceleme, gerçeklik kontrolü.”ve “K₁: Net hedeflerin konulması ve görevlerin belirlenmesi, gerçekçilik.”ifadelerinden Yöntemde 25. tema olan “gerçekçilik” elde edildi.

“K₉: Kuvvetli yönlerin öne çıkarılması ve bunların üzerine daha çok yatırım yapılarak, mutlaka bazı yönlerden en iyi olunması.” ve “K₇: Tehditleri etkisiz hale getirmek ve kontrolü sağlamak maksadıyla teknolojik gelişmeleri takip eden ve uygulayan silahlı kuvvetler.”

Bu ifadelerden Yöntemde26. tema olan “en iyi uygulamalar” elde edildi.

“K₁₂: Teknoloji gelişimine katkısı, ticari açıdan sağladığı fayda, dünyada az bulunabilirliği, kritik teknolojileri ve millî teknolojileri içeriğinde barındırması.” ve “K₉: Maliyet, idame edilebilirlik (insangücü, bakım,yetkinlik vb.), diğer mevcut sistem /projeler ile uyumluluk, basitlik (tek bir konuda olması, kolay ve kesintisiz iletişim ağında kullanılabilmesi).”

Bu ifadelerden Yöntemde28. tema olan “sürdürülebilirlik ve desteklenebilirlik” ile Yöntemde29. tema olan “basitlik ve kolaylık” elde edildi.

“K₁₂: ihtiyaç duyulan teknolojiler belirlenir. Teknolojilerin dünyada ve ülke içinde mevcudiyeti araştırılır. Teknolojinin kritiklik seviyesi belirlenir. Teknoloji kazanımına yönelik yurt dışı yada yurt içi imkanlara göre maddi imkanlar doğrultusunda proje seçimi yapılır. Projelerin TSK’ya ve ülkenin teknolojik açıdan gelişimine sağladığı fayda ölçütünün önemli olduğunu düşünüyorum.”

Bu ifadelerden Yöntemde30. tema olan “diğer projelerle uyumluluk” elde edildi.

“K₁₄: TSK’nın mevcut vizyonunun halihazırda kullanımda olan üst seviye strateji, doktrin (Türkiye MillîAskerî Stratejisi (TÜMAS vb.) gibi önemli dokümanlar baza alınarak kuvvet komutanlıkları görüşleri ile onayı müteakip oluşturulduğunu düşünüyorum.” ve “K₁₂: İhtiyaçlar belirlenir. Teknoloji açıkları belirlenir. Bu ihtiyaç açıklarını azaltmaya yönelik strateji yol haritaları belirlenir.” ve “K₂: İhtiyaç belirleme faaliyetleri kuvvet komutanlıkları tarafından yapılmaktadır. Burada detaylı analizler yapılmadan kadro tabanlı olarak ihtiyaçlar ortaya konulmaktadır. Tespit edilen ihtiyaçlar Genkur.Bşk.lığındaHİİK-AÇG (Harekât İhtiyaçları İnceleme Kurulu-alt Çalışma Grubu) nda incelenerek kabul veya ret edilmektedir. Müştereklik anlayışı ve havuzdan kullanım gibi hususlar kuvvetler arasında çekişme sebebi olması nedeni ile her kuvvet güce ve yeteneğe ayrı ayrı sahip olmak istiyor.”

Bu ifadelerden Yöntemde1. aşama olan “Millî Güvenlik Siyaset Belgesi (MGSB) politik direktifini ve mevcut doktrinleri inceleme” ve 8. aşama olan “Kuvvet Komutanlıkları tarafından harekât ihtiyaçların ortaya konulması” elde edildi.

“K₁₄: Geleceğin harekât /muharebe alanı ile tehditleri belirleme, üst seviye dokümanların süzülmesi, stratejik planların gözden geçirilmesi, alınan maddelerin birleştirilerek Türkiye ve TSK’nın gelişmişlik düzeyini en üst seviyeye çıkararak vizyonun belirlenmesi.” ve “K₈:Stratejik Vizyon paralelinde Genkur. Bşk.lığı stratejik direktifinin yayımlandığını, bu direktif kapsamında bir stratejik konsept hazırlanması çalışmalarının olduğunu biliyorum.”

Bu ifadelerden Yöntemde 2. aşama olan “Genelkurmay Başkanlığı Strateji Direktifinin yayımlanması” elde edildi.

“K₂: Politik direktif, TÜMAS: politik-askerî durum değerlendirmesi, teknolojik değerlendirme, askerî durum değerlendirmesi, risk/tehdit durum değerlendirmesi, Günümüzde verilen politik direktiflerin daha spesifik ve istenileni net olarak ifade etmesi gerekmektedir. Muğlak ifadeler yerine geliştirilen stratejiler sadece tehdiye karşılık verecek şekilde sık kalmaktadır. Vizyon ve öngörü eksikliği ani çıkan ve beklenmeyen durumlara karşı verilecek refleksi başarısız ve geç kalmış kalmaktadır.” ve “K₄: Her kuvvet/birim kendisine göre vizyon belirlemektedir. Bunların hepsine yön veren dokümanın MGSB olduğu kabul edilmekte askerî anlamda onun devamını TÜMAS oluşturmaktadır.”

Bu ifadelerdenYöntemde3. aşama olan “Türkiye Millî Askerî Stratejisini (TÜMAS) inceleme” elde edildi.

“K₄: MGSB’den alıyor-TÜMAS-Müşterek Harekât Konsepti-PPBS süreci; Tehdit ve yetenek tabanlı); MGSB –hedef/vizyon-TÜMAS (askerî strateji)-müşterek sınırlama, Öncelikli alanları belirtiyor? -savunma planları-kuvvet oluşturma.” ve “K₅: Geçmişte yaşanan tecrübeler, TSK’nın mevcut yapısı, diğer ülke silahlı kuvvetlerinin stratejileri, TSK’ya verilen vazife ve TSK’nın hedeflerinin ortaya konulması, tatbikat ve alınan derslerden faydalanılarak geliştirme, belirlenen strateji ile TSK’nın görevinin nasıl yapılacağı ve daha alt seviyelerde konsept ve taktiklerinin nasıl olacağını belirler.”

Bu ifadelerden Yöntemde4. aşama olan “alt birimlerin belirledikleri vizyonların incelenmesi, vizyonun oluşturulması, alt birimlerin konsept ve taktiklerinin belirlenmesi” elde edildi.

“K₅: Kurum içerisinde veya kurum dışından iletilen/tespit edilen bir problem sahası incelenerek veya diğer ülkelerdeki/kurumlardaki uygulamalar örnek alınarak proje seçimi gerçekleştirilir. TSK içerisindeki problem sahalarına çözüm bulunması veya iyileştirme adına yeni uygulamalar yapılması açısından fayda sağladığını düşünüyorum.” ve “K₁₁: Dışişleri bakanlığı ve genelkurmay başkanlığının ortak çalışması sonucu Türkiye'nin dış politikası ile bölgesel durumu da değerlendirilerek oluşturulmaktadır.”

Bu ifadelerden Yöntemde 5. aşama olan “diğer kurumlarla ortak çalışmalar” (Ör.Dışişleri Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, NATO, TÜBİTAK vb.) elde edildi.

“K₁₄: Mevcut ve gelecekte öngörülen tehditleri bertaraf etme, geleceğe yönelik muharebe alanının ve olması gereken teçhizatın çerçevesini çizme, strateji planlamaları ile kuruma yön verme.” ve “K₅: Mevcut harp ortamı, silahlı kuvvetlerin imkan kabiliyetleri, hedefler, geleceğin harp ortamı, harp ile ilgili genel esaslar, kısıtlamalar.”

Bu ifadelerden Yöntemde 6. aşama olan “gelecekteki harp ortamının tahayyülü” elde edildi.

“K₈: Stratejik Vizyon paralelinde Genkur. Bşk.lığı stratejik direktifinin yayımlandığını, bu direktif kapsamında bir stratejik konsept hazırlanması çalışmalarının olduğunu biliyorum.” ve “K₂: Öngörü/geleceği görebilme, hayal etme, ARGE.”

Bu ifadelerden Yöntemde 7. aşama olan “öngörü ve stratejik müşterek harekât konseptinin hazırlanması” elde edildi.

“K₁₂: Vizyon oluşturma konusunda çalışanların görüşleri alınarak müteakip değerlendirmeler sonucunda TSK'nın mevcut vizyonunun oluşturulduğunu düşünüyorum.”

Bu ifadelerden Yöntemde 9. aşama olan “çalışanların görüşlerinin alınması” elde edildi.

“K₉: misyonla paralel mevcut durumun analizi (kendimiz, çevremiz vb.) ve geleceğin tasarımı yolu ile“rakiplerin” durumu olmalıdır. Rekabet ortamı ve bu rekabetin neresinde bulunduğu çok önemlidir. Bazen sadece rakiplere dayalı vizyon oluşturulabilir.” ve “K₄: Vizyonun belirlenmesi

(hedefler, amaçlar, misyonun ortaya konması), strateji oluşturulması, nasıl ulaşılabileceğine dair konseptin oluşturulması, konseptin yol haritasına dönüştürülmesi (analizler ile: mevcut durum, çevre, gelecek, tehdit, senaryo vb.) aynı zamanda önceliklendirme yapılması (risk analizi), müteakiben projelendirme (proje yönetimi) ve geri besleme süreci. (Bu sürecin canlı olması).”

Bu ifadelerden Yöntemde 10. aşama olan “Konseptin yol haritasına dönüştürülmesi [Harekât İhtiyaçları İnceleme Kurulu-Alt Çalışma Grubu (HİK-AÇG)'nda inceleme: mevcut durum ve çevre analizi ile vazife + amaçlar + görevler + alt görevler + etki ve ilgi alanları + hedefler + rakipler + teknoloji değerlendirmesi + silahlı kuvvetlerin imkan ve kabiliyeti + senaryolar üzerinde karşılaştırmalar]” elde edildi.

“K₉: Harekât ihtiyacı ve bütçe aşamaları konusunda önceliklendirme yapılmasının da faydalı olduğunu düşünüyorum.” ve “K₂: Caydırıcılık, profesyonellik, uzayın etkin kullanımı, kullanılan araç, silah ve teçhizatın millî üretimi, kendi kendine yeterlilik”.

Bu ifadelerden Yöntemde 11. aşama olan “kendi kendine yeterlilik ve önceliklendirme” elde edildi. “K₇:... mevcut ya da beklenen tehditlerin TSK'nın vizyonunu oluşturduğunu düşünüyorum.” ifadelerinden Yöntemde 12. aşama olan “Stratejik Hedef Planının (SHP) hazırlanması (Tehdit ve yetenek tabanlı olarak Doktrin, Teşkilat, Malzeme, Liderlik, Personel, Eğitim-Öğretim, Birlikte Çalışabilirlik alanlarını kapsayacak şekilde)” elde edildi.

“K₁₁: Genkur. Bşk.lığı tarafından yönetilen bir süreç içinde bilgi toplama ve analiz yukarıdan aşağıya doğru bir yapıdadır (top down). Kısa ve uzun dönem hedeflerinin olduğu yol haritasını güncellenmeli; keşif, istihbarat, gözetleme, gerilla harekât ı, insansız hava araçları, KBRN, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, bilgiyi yönetebilme ve savaş alanını okuyabilme yetenekleri kazanılmalıdır. Örnek Rusyanın Kırım müdahalesi.” ve “K₁₃: Önce konsepte sonra ihtiyaca en sonda da duruma dayalı değerlendirmeler olduğu sürece gelinecek nihai nokta “başarı” olacaktır.”

Bu ifadelerden Yöntemde 13. aşama olan “Kalması gereken elde edilmesi gereken ve fazlalık yeteneklerin belirlenmesi ile stratejik seçim

yaparak kararlar alam (Ör:uzayın etkin kullanımı, güçlü istihbarat ağı, millî silah ve teçhizat ile görev yapabilme, C4ISR, İHA, Gayrinizami Harp, Siber Savunma, Hava Savunma vb.) elde edildi.

“K₇: Güçlü bir istihbaratla dünyadaki gelişmeleri, teknolojik faaliyetleri, ülkelerarası ilişkileri vb. kısa,orta ve uzun vadede silahlı kuvvetleri görmek istediği yerdir.” ve “K₁: Vizyon oluşturma, istihbarat elde etme, yön kurma.”

Bu ifadelerden Yöntemde14. aşama olan “stratejiyi sistematik olarak bütünleştirme ile bilgi birikimi ve istihbarat elde etme” elde edildi.

“K₁₁: Türkiyeye yakınlık duyan yerel unsurlarla irtibatı sürekli muhafaza, Rakip silahlı kuvvetler olarak RF hava savunma ağına dikkat edilmeli.” ve “K₁₁: BİT kullanılabilir, ileri teknoloji içermeli, Konvansiyonel silahlı kuvvetlerden uzaklaşılmalı, Balistik füze sistemlerine karşı entegre hava savunma sistemi kurulmalı, Türk hava sahası savunması, (rusyanın Suriye hava sahasını korumasındaki etkinliği). Media kontrol” ile “K₁₂:Teknoloji temasını yansıtır.”

Bu ifadelerden Yöntemde15. aşama olan “vizyona uygun stratejileri belirleme ve strateji uygulamaları analizlerle test etme”(Ör. savunma planlama, kuvvet oluşturma, yerel unsurlarla irtibatı sağlama)elde edildi.

“K₁₄: Mevcut proje seçimi konusunda, kullanıcı birlik görüşleri ve EDOK.K.ılığı öngörüler (doktrinler vb.) kapsamında belirlenen ihtiyaçlar ile proje seçiminin yapıldığını düşünüyorum. Ölçütler ile ilgili olarak teknolojik yapılabirliği ve bütçe durumuna yönelik yapılan çalışmalar ile projenin uygulanabilirliğine yönelik fayda sağladığının düşünüyorum.” ve K₂: “Siyasi direktif (MGSB), direktifin silahlı kuvvetlere yansıtılması, buralarda belirtilen hedeflere ulaşmak için gereken ihtiyaçların ortaya konması, PPBS planlama, kaynak tahsis etme ve tedarik aşamalarını takip etmektedir.” ile “K₂: Siyasi direktif (MGSB), direktifin silahlı kuvvetlere yansıtılması, buralarda belirtilen hedeflere ulaşmak için gereken ihtiyaçların ortaya konması, PPBS planlama, kaynak tahsis etme ve tedarik aşamalarını takip etmektedir.”

Bu ifadelerdenYöntemde16. aşama olan “Planlama, Programlama Bütçeleme Sistemi (PPBS) ile risk analizi ve proje

önceliklendirme proje listeleme proje seçimi inan kaynağını tahsis etme” elde edildi.

K₄: PPBS süreci belirlenir. Plan direktifi-stratejiyi, harekât ihtiyacı-ihyaç belirlmeyi, stratejik hedef planı önceliklendirmeyi, OYTEP – kaynaklandırmayı, tedarik-icra/gözden geçirmeyi sağlar.” ve “K₁₅: Stratejik hedeflerin belirlenmesi, Stratejik kaynak planlaması.”

Bu ifadelerdenYöntemde 17. aşama olan “On yıllık tedarik programı (OYTEP) ile stratejik kaynak planlaması” elde edildi.

“K₂: İhtiyacın ortaya konması (gerekçe), seçim kriterleri açısından sorgulama, ön yapılabilirlik etütlerinin yapılması, ARGE ile geliştirme (Geliştirme projesi ise), ARGE sonucunda yapılabilirliğin ortaya konması, seri üretim ve tedarik.” ve “K₁: Yapılabilirlik analizi, yetenek planlama, bütçe ayırma.” “K₇: Kullanıcı birliklerin ve ihtiyac makamlarının kısa vadede tehlide karşı koyması. Orta vadede alınan istihbaratla gelecekte olması planlanan projeler. Uzun vadede ARGE projeleri. Temel sistemlerin yerli imkanlarla üretilmesi.”

Bu ifadeler ile Yöntemde18. aşama olan “ön yapılabilirlik etüdü ve yapılabilirlik etüdü ile sistemin (ARGE veya tedarik) geliştirilme, envanteregirme ve tam harekât yeteneğine erişme takvimi oluşturulması Proje Tanımlama Dokümanının hazırlanması” elde edildi.

“K₅: Daha sonra kendisine verilen vazifelerin ve belirlediği hedeflerin ışığında, konu ile ilgili uzmanlar tarafından hazırlanarak, komuta kademesinden onay alındığını düşünüyorum. Vizyon içerisindeki çağdaşlık, modernlik, teknoloji gibi temaların yanında disiplin ve görev anlayışı gibi temaların fayda sağladığını düşünüyorum.”

Bu ifadelerden Yöntemde19. aşama olan “komuta kademesinin onaylaması” elde edildi.

“K₄: Strateji direktifi, çevre analizi (tehdit, alınan dersler, geleceğin güvenlik ortamı), görevler ve alt görevler, yeteneklerin belirlenmesi (senaryolar, yetenek hiyerarşisi), ihtiyacı belirleme, gap analizi (mevcut, ihtiyaçlar) –kalması gerekenler,elde edilmesi gerekenler, fazlalıklar; önceliklendirme (risk analizi); hedeflenen proje listesi, İlgilisine Görevlendirme, Bütçelendirme, İcra/gözden geçirme.” “K₇: Tehdidin belirlenmesi (istihbarat), tehlide karşı uygulanacak teknolojilerin

geliştirilmesi, doğru zamanda ve yerde sahip olunan sistemlerin uygulanması, Geri beslemelerin alınması.”

Bu ifadelerden Yöntemde 20. aşama olan “izleme kontrol gözden geçirme ve iyileştirme” elde edildi.

2. TARTIŞMA

Vizyon TSK’nın ulaşmaya çalıştığı erişilebilir, ölçülebilir, yönetilebilir ve gerçekleştirilebilir bir hedef olarak görülmektedir. TSK vizyonu Türk milleti var olduğu sürece TSK’ya yön vereceğinden ve TSK’nın yarınını resmedeceğinden, uzun bir zamanı, mekânı ve kişileri de kapsayacaktır. Vizyon oluşturulurken soyut (görünmez) halden zamanla somut (görünür) hâle dönüşeceğinden faydası da uzun dönemde görülür. Vizyon, strateji ve proje seçiminin kurum liderlerinden kurumsal yönetim kurullarına geçmesi yakın bir zaman diliminde gerçekleştiğinden dolayı bu yönetim terimleri hala çalışanların ömürlerinden bağımsız olarak kurumun geleceğini sağlamaya yönelik alınamamaktadır.

Kurumlar rakiplerinden üstünlüklerinin temel faktörleri olarak belirli kaynaklara ve yeterliliklere önem ve öncelik vermelidirler (Barca, 2003). Strateji okulları incelendiğinde kurumsal düzeyde stratejinin oluşumunda temel hareket noktasının ne olduğu sorusuna çok farklı cevapların verildiği görülmektedir. Planlama, Konumlandırma ve Çevre Okulstrateji belirleme sürecibaşlangıç noktasını Denge Yaklaşımı’nın ilgi alanı boyutu gibi dış çevrede; Öğrenme, Güç ve Kültür Okulu bu süreci Denge Yaklaşımı’nın güç boyutu gibi iç çevrede; Girişimcilik Okulu ve Bilişsel Okul ise strateji belirleme sürecini direkt olarak liderle ilişkili gördüğünden yine iç çevrede başlatmaktadır. Bununla birlikte Bütünleştirici Okul; strateji belirleme sürecinde hem kurumun dış çevresinin dikkate alınması gerekliliği ile hem de kurumun iç çevresinin dikkate alınması gerekliliğini vurgulayarak Denge Yaklaşımı ile benzerdir. Fakat kurumlar ilgi/faaliyet/pazar/çevre alanındaki fırsatları (+) yönde, tehditleri (-) yönde hesaplamalı, güç/kaynak/iç alanlarda ise güçlü yanlarını (+), zayıf yanlarını ise (-) hesaplamayı kendi kendilerine

yaparak danışman kuruluşlardan destek almazlar ise değerlendirme subjektif olabilir.

Projeler iç ve dış paydaşların yaşamı için gerekli olan tüm başarılı veya başarısız işlerdir. Proje Seçimi Kriterleri Analizi aşamasında, proje teklifleri görüşülerek fizibilite çalışması yapılır. Planlama aşamasında amaç belirlenir ve hedefler ortaya konur. Proje kapsamının sınırları çizilir, öncelikler belirlenir, kullanılacak kaynak ve maliyetin çıkarılır, proje ağ şeması çıkarılır. Proje planları üst yönetimden onay kararı alındığında uygulama aşaması başlar (Esatoğlu, 2010:15). Projeler değerlendirilirken göreceli olarak iyi-kötü, doğru-yanlış, önemli-önemsiz vb. öznel değerlendirmelerden kesinlikle kaçınılmalıdır. Proje kararını verecek yönetime yapılacak öznel telkinler neticesinde o projenin kurumun gelecekteki paydaşı olacak öğelerine bırakılacak mirastan mahrumiyet söz konusu olacaktır.

Unutulmamalıdır ki her üretilen proje zamanını ve mekânını bulduğunda bir iradenin tasarım değişikliği ile başarısızlık talihini başarıya çevirebilir. Proje kararı aşamasına gelindiğinde nihai karar olarak "devam/bırak" kararı (Eilertsen, 2004:7). Puanlama çok yüksek olduğunda projeye devam kararı ile proje başlatılabilir. Puanlama çok düşük olduğu zaman projeyi bırak kararı verilmiş olsa dahi bu durum projenin bırakılmamalıdır. Projeyi bırak kararı, projenin gelecekte kullanılmak üzere proje portföyünde bulunması olarak değerlendirilmelidir.

Proje yönetimini icra edecek ekibin üzerindeki gruplar projenin çevresinden ve özel yapısından etkilenebilir. Bu faktörler arasındaki ilişki öyle bir yapıdadır ki bunlardan biri değişirse en az bir diğer faktörde değişecektir. Örneğin eğer program kısalırsa; genellikle aynı işi daha kısa zamanda yapabilmek için kaynak ve bütçe artacaktır. Eğer bütçenin artırılması mümkün değilse; aynı bütçeyle kısa zamanda işi tamamlamak için hedeflenen kaliteden ödün verilecektir. Proje destekleyicileri hangi faktörün daha önemli olduğu konusunda farklı düşüncelere sahip olabilirler ki bu sorunu daha da büyütür. Projenin

ihtiyaçlarını ve hedeflerini değiştirmek daha fazla riskler doğurabilir. Proje seçimi jürisi durumu iyi değerlendirmeli talepleri dengelemeli ve iyi bir proje ortaya koymak için destekleyicilerle aktif bir iletişim kurmalıdır.Kurumsal proje seçimi tutarlı, öngörülebilir, iyi performans çıkaran, iyi sonuç üreten ve sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olarak program ve portföy yönetimini de kullanan strateji çerçevesinde yapının inşası kadar idari personelin teknik ve çalışan personele yardımcı ve proje kararlarında kullanıcının görüşlerinin alınması da önemlidir. Proje seçimi sonrası değişim ihtiyacı hissedildiğinde ise çözme, değiştirme ve dondurma seçeneklerinden biri yapılabilir. Bir kurumun Kurumsal Kaynak Planlaması yapması ile (Ustasüleyman ve Perçin, 2010:294) etkili plan ve kontrol, süreçlerin tanımlanması ve standartlaştırma sağlanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

TSK'nın 15 uzman personelinin görüşüne göre tespit edilen mevcut TSK vizyon, strateji ve proje seçimi(30) tema ve (20) aşamaolarak belirlendi. "Vizyon 2023 Çalışması" ve "Denge Yaklaşımı" temelinde oluşturulan kavramsal yöntem ile (25) aşamalı uygulama planı ayrıntılı olarak açıklandı.

TSK'ya önerilenkavramsal yöntem "yerel ilgi alanında faaliyette bulunma, bölgesel ilgi alanında faaliyette bulunma ve küresel ilgi alanında faaliyette bulunma"olmak üzere üç alt aşamadan oluşmaktadır. Kavramsal yöntemin; birinci ayağı "vizyon oluşturma", ikinci ayağı, "strateji belirleme", üçüncü ayak ise, "proje seçimi"dir. Bu kavramsal yöntemin başarıya ulaşması için Vizyon 2023 ile uyumluluk ve denge yaklaşımı kritik hususlardır. TSK'ya önerilen kavramsal yöntemin "Uygulama Planı" aşamaları sistematik olarak 25 aşama ile verilmektedir.

Çalışmanın sonunda vizyon yönetiminin öncül aşamaları"vizyon oluşturma"; strateji yönetimi öncül aşamaları"strateji belirleme" ve proje yönetimi öncül aşamaları"proje seçimi" kavramlarının bütünleştirilebileceği ortaya çıktı.

2. ARAŞTIRMA BULGULARININ YAZINA KATKISI

TSK ve benzeri büyük kurumlarda vizyon, strateji ve proje seçimleri arası uyum önemli bir ihtiyaçtır.Bu ihtiyaç ancak bilimsel tabanlı ve analitik bir metodoloji ile karşılanabilir. "Vizyon 2023 Çalışması" ve "DengeYaklaşımı" temelinde TSK'ya önerilen kavramsal yöntem TSK'nın bulunduğu yer ve ulaşmak istediği yeribütüncül bir bakış açısıyla gösterebilmektedir.

Çalışma yönetim bilimi yazınına büyük organizasyonların uygulamaya dönük alanlarında vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi uyumluluğunu sağlayabilecek gerçek hayatta uygulanabilir bir metodoloji ile katkı sağlayabilir. Gelecekte deneysel çalışmalarda da kullanılabilir. Çalışmada adı geçen kavramlar ise kısaca “vizyon=yön”, “strateji=yol” ve “proje seçimi=yapılan her türlü işin/faaliyetin önem ve önceliği” şeklinde ifade edilebilir.

3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

TSK’nın yurt içi ve yurt dışında (NATO ve BM kapsamında) da çeşitli görevleri bulunmakta ve TSK geniş bir coğrafyada faaliyet göstermektedir. Bu yüzden TSK birimlerinin tamamı ile görüşme yapılması olanağı çok zordur. Ayrıca intranet bağlantısı da bir alt birim seviyesinde çok yaygın kullanılırken TSK seviyesinde yaygın değildir. Yeterli zamanın ve yeterli finansman kaynağı bulunmaması da çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. TSK’nın güvenlik gerekçesiyle kısıtlamaları da (kontrollü telefon, faks, fotokopi, e-posta kullanımı vb.) görüşme ve doküman incelemeleri konusunda daha kritik bir kısıt olmaktadır. Araştırmayı TSK strateji ve proje seçimi konularında uzmanların tayin olmaları da katılımcı sayısı açısından olumsuz etkiledi. 30 katılımcı istemiyle başlanan çalışma 21 uzmana görüşme talebinin bildirilmesi 15’inin olumlu cevap vermesi (%71) ile tamamlanabildi.

Araştırmanın kavramlarından vizyon, strateji ve proje seçimi uzmanlığına dayalı bir evren tespit edilemediğinden bulgular Ankara ili Gn.Kur.Bşk.lığı ve K.K.K.lığı strateji ve proje seçimi uzmanları ile Haziran 2014’te görüşmeler çerçevesinde yürütüldü. Bu yüzden araştırma bulguları genel olarak TSK’yı yansıtamaz. Bulgular araştırmayı yapan, görüşmeye katılan kişilerin görüşünü yukarıda belirtilen zaman dahilinde yansıtmaktadır.

4. ÖNERİLER

a. Uygulayıcılara Öneriler

Kavramsal yöntem ile TSK'nın tüm alt birimleri her türlü faaliyetlerini kurumsal vizyon, strateji ve proje seçimi ile uyumlu hale getirebilir. Önerilen kavramsal yöntem proje veya faaliyet seçen ve yürüten TSK personeli için bir karar destek aracı olabilir.

Ayrıca görüşmecilerden alınan verilerin birleştirilemsi neticesinde TSK'ya kurumlarda performans kriterleri belirlenip sürekli ölçme değerlendirmenin yapılması; politik direktif ve millî stratejiler doğrultusunda tespit edilen projelerin sürekli olarak uzman proje grupları ve proje subayları tarafından takip edilerek belirli periyotlarla üst kurullarda gözden geçirilmesi; tıkanan, gelişme kaydedemeyen, yapılabirliğini ve güncelliğini kaybeden projelerin yeniden gözden geçirilmesi veya iptali; süreç boyu alınan derslerin sürekli sisteme yansıtılarak sürecin yaşayan bir organizma gibi yürütülmesi; mevcut yetenekler ile ulaşılması gereken hedefler arasında iyi bir denge oluşturulup gerçekçi bir yaklaşım sergilenmesi; çalışan personelin çalışma konusu ile ilgili niteliğinin artırılarak uzmanlaştırılması ve görev yerinde uzun süre istihdam edilebilmesi sağlanması; strateji belirleyen birimler ile proje seçimi yapan birimlerin uygulamaya yönelik net ölçütler koyarak birlikte çalışması; kurumun asli görevlere odaklanarak bu görevlerini dengeli yürütmesi; TSK personeli ve malzemelerinin etkin ve verimli kullanabilmesi; tehditlere yönelik projeler ile yetenek tabanlı projelerin dengeli yürütülmesi; TSK'nın hedeflediği ilgi/faaliyet alanına "doğru proje seçimleri" ile gitmesi için mevcut sistemini inceleyerek yeniden gözden geçirmesini sürekli hale getirmesi; TSK projelerinin tüm çalışanlarına kesintisiz bir iletişim ağı ile aktarılması önerilmektedir.

Dahası TSK ilgi/faaliyet alanını yükseltmek için TSK personeli ticari endüstrinin teknolojik yeniliklerinden ve ticari pazarların ekonomik avantajlarından gelen maliyet indirimlerinden faydalanmalı; sistemlerinin tedarik, işletme ve bakım giderleri düşürülmeli; ihtiyaçlarına göre

teknoloji yatırımlarını yönlendirmeli; rakip, dost ve müttefik silahlı kuvvetlerden bilim ve teknoloji ile üstün olmalı (TÜBİTAK, 2004a); ani karar alma özelliğine sahip olmalı; en az zayıf ile zafere ulaşabilmeli; maliyet açısından katlanılabilir ileri teknolojileri daha hızlı geliştirebilmeli; dünya barışına katkısına devam etmeli; riskleri krize dönüşmeden yönetebilmeli; TSK'yı marka bir silahlı kuvvet yapmalıdır.

Önerilen kavramsal yöntem ile proje seçimi yapan ve bunu arz eden personelde de bazı vasıflar bulunmalıdır. Örneğin karargah etüdünü bilen, kısıtlı zamanlarda kurgu yapabilen, hareketli, üst yöneticilerinin düşüncesini bilen, insan psikolojisinden anlayan, insan ilişkileri kuvvetli, neyi seçeceğini bilen ve koordine kurup arza çıkabilecek, altproje konularının tamamına yakınında çalışmış, proje ürünü/hizmeti/sonucunun ömrü bitene kadar görev yerinde kalabilen, veri analizlerine yorum katabilen, projeyi görselleştirebilen kişiler bu görevlerde bulunmalıdır.

Vizyon, strateji ve proje seçimlerinin bütünleştirilmesiyle TSK paydaşlarının aidiyeti, sadakati ve işbirliği ruhu güçlenecektir. Böylece bilgi işbirliği kapsamında maliyet etkin olmayan (Lundin, 2011:241) proje alanlarında da etkin olunabilecektir. TSK fiilen aktif ve pasif bütün kaynaklarını ortak havuzlarda toplayarak kaynak etkinliğini görebilecektir. TSK iç ve dış paydaşları ile iletişim kanallarını sürekli açık tutmalı ve TSK'daki bütün örtük bilgi keşfedilerek cevherlerini çıkarmalıdır (Lundin, 2011:243). En önemlisi TSK geleceğin teknolojilerine odaklanmalı ve yarışa başlangıçta katılmalıdır (Yarman Vural, 2011:35). Bu konuda başarısız proje örnekleri gizlenmeyerek örnek olay incelemesi yöntemiyle akademik ortamlarda analiz edilmeli, teorik ve soyut konferanslar yerine laboratuvar çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

b. Araştırmacılara Öneriler

Çalışmanın ortaya koyduğu vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi süreçleri arasında eşgüdümü sağlayan yeni kavramsal

yöntemile vizyon, strateji ve proje yönetimi alanlarında araştırma yapacaklara çalışmalarında rehberlik edebilir. Gelecek araştırmalarda bu çalışmada ölçülemeyen ve “Denge Yaklaşımı”nın bağımsız değişkenleri olan “vizyon oluşturma, strateji belirleme, proje seçimi” ile bağımlı değişkenleri (yerelilgi alanında faaliyette bulunma, bölgesel ilgi alanında faaliyette bulunma ve küreselilgi alanında faaliyette bulunma”ölçümü yapılabilir.

Ayrıca her türlü eğitim kurumunda laboratuvar çalışmalarını esas alan proje akademileri kurulmalıdır. Bu akademilerde yüksek lisans ve doktora çalışmaları uygulamaya dönük yapılmalıdır. Burada başarılı olsun veya olmasın tüm projelerin tanıtımı yapılmalıdır.

5. SONUÇ

TSK’ya önerilen kavramsal yöntem “yerel ilgi alanında faaliyette bulunma, bölgesel ilgi alanında faaliyette bulunma ve küresel ilgi alanında faaliyette bulunma” olmak üzere üç alt aşamadan oluşmaktadır. Kavramsal yöntemin; birinci ayağı “vizyon oluşturma”, ikinci ayağı, “strateji belirleme”, üçüncü ayak ise, “proje seçimi”dir. Bu kavramsal yöntemin başarıya ulaşması için Vizyon 2023 ile uyumluluk ve denge yaklaşımı kritik hususlardır. TSK’ya önerilen kavramsal yöntemin “Uygulama Planı” aşamaları sistematik olarak 25 aşama ile verilmektedir.

Çalışmanın sonunda vizyon yönetiminin öncül aşamaları “vizyon oluşturma”; strateji yönetimi öncül aşamaları “strateji belirleme” ve proje yönetimi öncül aşamaları “proje seçimi” kavramlarının bütünleştirilebileceği ortaya çıktı.

KAYNAKÇA

AKKERMAN L. Z. **Vizyon 2023: Technology Foresight For Turkey.** (a The Degree of Master Thesis of Science), the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Science and Technology Policy Studies, May 2006, 55.

ALLISON, G.T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Misille Crisis.** Little, Brown, Boston, 1971.

ALTIN, Zafer. **Türk Silahlı Kuvvetleri Teknoloji Yönetiminde Proje Performans Model Önerisi ve Örnek Olay İncelemesi,** (Yüksek Lisans Tezi), KHO SAVBEN, Ankara, 2014, 65.

Anadolu Üniversitesi internet sitesi, "Proje Yönetimi Ders Notları", 2013, 38-175, Anadolu Üniversitesi Yayınları, www.aöf.edu.tr.

ANDREWS, K.R. "Replaying the Board's Role in Formulating Strategy". **Harvard Business Review**, 59, 3, May-June, 1981, 18-27.

ANSOFF, H.I. **Corporate Strategy.** McGraw Hill, NewYork, 1965.

ASTLEY, W.G. ve FOMBRUN, C.J. "Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments". **Academy of Management Review**, 8, 4, 1983, 576-587.

ARUNACHALAM, N., E. SATHYA, S. H. BEGUM ve M. UMA. "An Ontology Based Text Mining Framework for R&D Project Selection", **International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)**, 5, 1, 2013, 163.

AWAMLEH, R., ve W. L. GARDNER. "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery and Organizational Performance", **Leadership Quarterly**, 10, 3, 1999, 346.

BAKIR, A. "Comprehend, Organizational Strategy, Critical Management Studies", **UMIST Conference, 2001.**

BAKOĞLU, R. "Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Kavram ve Anlayışı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 32, 1, 2003, 65-76.

BARALDİ, E., BRENNAN, R., HARRİSON, D., TUNİSİNİ, A. ve ZOLKİEWSKİ, J. "Strategic Thinking and IMP Approach: A Comparative Analysis". **Industrial Marketing Management**, 36, 7, 2007, 879-894.

BARCA, M. **Economic Foundations of Strategic Management.** Ashgate Publishing Limited, Burlington, 2003.

BARCA, Mehmet, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel, Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", **Sakarya Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5, 1, 2005, 7-38.

BARNEY, J. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" **Academy of Management Review**, 11, 3, 1986, 656-665.

BARNEY, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management**, 17, 1, 1991, 99-120.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Proje Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.,2008, 5-29.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik Yönetim**,Kariyer Yayıncılık,2013,29-92.

BAŞKAN, A. G., ve S. Ş. ERÇETİN, "The Report: Personal and Organizational Visions of the Deans in Turkish Universities for the New Millennium", **Hacettepe Üniversitesi Educational Resources Information Center**, 2000, 1-2.

BAYAT, Bülent. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10, 3, 2008, 70-89.

BAYKAL, Adnan Nur. **Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

BEARD, D.W. ve DESS, G.G. "Corporate Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance". **Academy of Management Journal**, 24, 4, 1981, 663-688.

BEKMEZ,S. ve ÇALIŞ, F. "Oyun Teorisi Çerçevesinde Türk Bankacılık Sistemi ve Asimetrik Bilgi Problemi".**Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 16, 2, 2011, 89-90.

BERSON, Yair, B. SHAMİR, B. J. AVOLIO VE M. POPPER. "The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style And Context", **The Leadership Quarterly**, 2001, 56.

BİRCAN, İsmail. "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon", **Planlama Dergisi**, 42, 2002,17.

BOWER, J.L. **Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment**.Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1970.

BOWER. L. ve DOZ, Y. "Strategy Formulation: A Social and Political Process". (Eds.: SCHENDEL, D.E. ve HOFER, C.W.). **Strategic Management**. MA, Little, Brown, Boston, 1979.

BRATTON, J. ve J. GOLD. **Human Resource Management**, Macmillan, Hampshire, 1999, 40-43.

BURGELMAN, R.A. "A Model Of The Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy". **Academy of Management Review**, 8, 1, 1983, 61-70.

BURNS T. Ve STALKER, G. **The Management of Innovation**. Tavistock, London, 1961.

BÜTE, Mustafa. "Meslek Yüksekokulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 24, 4, 2010, 178.

CHAFFE, E.E. "Three Models of Strategy". **The Academy of Management Review**, 10, 1, 1985, 89-98.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure: Chapters in The History of the Industrial Enterprise**. MA, MIT Press, Cambridge, 1962.

CHEN, Ying-Chang vd. "Infiltration of the Multicultural Awareness: Multinational Enterprise Strategy Management Department of Hotel and Restaurant Management", **International Journal of Business and Management**, Taiwan, 6, 2, 2011, 72.

CLAUSEWITZ, Von. **Vorn Kriege**, (1832), (Çev: Şiar YALÇIN) Eriş Yayınları, 2003, 83-103.

COLE, A.H. **Business Enterprise in its Social Setting**. MA, MIT Press, Cambridge, 1959.

COLLINS, J. C., ve J. I. PORRAS. "Building Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, 1996, 66.

ÇAĞLAR M. **Oligopolistik Piyasalarda Karar Alma Süreçleri ve Oyun Teorisi**. (Doktora tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, Ankara.

ÇAKIR, Atilla. **Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim, Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi**, (Uzmanlık Tezi), T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2008, 8-79.

ÇAKIR, Serhat. **Ar-Ge ve Yenilik Politikaları: Vizyon 2023 ve Sonrası**. Seminer Notları, TÜBİTAK Bilim Teknoloji ve Yenilik Politikaları Dairesi Başkanlığı, AYTEP, 27 Ocak 2011, 1-73.

ÇETİN, Sefa. "Vizyon Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 2009, 95.

DARAEI, Mohammad Reza vd. "Measurement Pattern for the Current Status of Strategic Thinking at the Organizations' Staff", **Technical Journal of Engineering and Applied Sciences**, 2013, 2580.

DAY, G.S. "The Capabilities of Market Driven Organizations". **Journal of Marketing**, 58, 4, 1994, 37-52.

DE WITT, B. **Strategy Syntehesis: Resolving Strategy, Paradoxes to Create Competitive**. Thomson, London, 2005.

DE WITT, B. ve MEYER, R. **Strategy**. International Thomson Publishing Company, London, 1998.

DENGİZ, Murat. "Proje Yönetimi", **Savunma ve Havacılık Dergisi**, Ankara, 6, 1991, 77.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) internet sitesi, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, (2. sürüm), Ankara, 2006, 5-39.

DİNÇER, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, 48.

DURUKAN, Haydar. "Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7, 2, 2006, 277-278.

ECE, Enver ve A. KOVANCI. "Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi", **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, İstanbul, 1, 4, 2004, 75-76.

EDİN, İbrahim. "Enformasyon Teknolojilerinde Kritik Başarı Faktörleri", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 8, 31, 2009, 96.

EDWARDS, J. "Strategy Formulation as a Stylistic Process". **International Studies of Management and Organizations**, 7, 2, 1977, 13-27.

EDWARDS, J. "Types of Case Study Work: A Conceptual Framework for Case-Based Research", **Journal of Humanistic Psychology**, 38, 1998, 36-71.

EILERTSEN, Soren. **Proje Seçimi Sanatı**, Kollner Group Inc., 2004, 2-7.

ERDEM, O. A. ve Y.A.E. "Yazılım Projelerinde Risk Yönetimi", **Bilişim Teknolojileri Dergisi**, 5, 1, 2012, 1-3.

EREN, E. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005.

ESATOĞLU, Nuray. **Bilgi Teknolojileri Proje Yönetimi ve Başarı Koşulları**, (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, 5-52.

GHASEMZADEH F. ve N. P. ARCHER. "Project portfolio selection through decision support. McMaster University, Michael G. DeGroote School of Business", **Management of Innovation and New Technology Research Working Papers**, 1, 1, 1998., 1-41.

GRANT, R.M. "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". **California Management Review**, 33, 3, 1991, 114-135.

GÖKPINAR, Eyüp Serdar. **Ülkemizde Savunma Sanayi Alanında Arştırma ve Geliştirmeye Dayalı Tedarik Süreç Modeli Oluşturulması**", (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, 68-71.

GUZMA'N, J. G, H. A. MITRE, A. AMESCUA, M. VELASCO. "Integration of Strategic Management, Process Improvement And Quantitative Measurement for Managing the Competitiveness of Software Engineering Organizations", **Software Qual J**, Av. De la Universidad Department of Computer Science, Madrid, 30, 2010, 355-356.

GÜMRÜKÇÜ, Gülbahar. **Savunma Sistemlerinde Yazılım Proje Yönetimi**, (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Elektronik Mühendisliği Anabilim Dalı yayımlanmış, ANKARA, 2010, 5.

GÜNSEL, Ayşe vd., "Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4, 3, 2010, 122-124.

GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN F. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık, Ankara, Haziran 2014, 47-74.

GÜRKAN, Hakan. **Hava Kuvvetlerinin Ana Savunma Sistem Tedarikinde Proje Yönetimi**. (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007, 1-36.

HAMEL, G. ve PRAHALAD, C.K. **Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak için Keşfedilen Stratejiler**. (Çev.: DİCLELİ, Z., 1996).

HANNAN M.T. ve FREEMAN, J.H. "The Population Ecology of Organizations". **American Journal of Sociology**, 82, 5, 1977, 929-964.

HATTEN, K.J. ve SCHENDEL, D.E. "Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the US Brewing Industry 1952–1971". **Journal of Industrial Economics**, 26, 2, 1977, 97- 113.

HENRIKSEN, A., A. TRAYNOR. "A Practical R&D Project-Selection Scoring Tool", **IEEE Transactions on Engineering Management**, 46, 1999, 158-170.

HSU, Y.L ve C.C.LIU. "Environmental Performance Evaluation and Strategy Management Using Balanced Scorecard", **Environ Monit Assess**, 170, 2010, 600.

INVESTING İnternet Sitesi "Çeşitli Faktörlerle Ülkelerin Güç Kıyaslaması", 2014, <http://tr.investing.com/analysis>.

İNAN, Melis. **HBR's 10 Must Reads: Strateji: Harward Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri (On Strateji)**, Optimist Yayınları, 2013, 103-130.

Jandarma Genel Komutanlığı İnternet Sitesi “**J.Gn.K.İlğı Vizyonu**”, 2014, <http://www.jgnk.gov.tr>.

JEFFERY S. H. ve H. St. J. CARON. **Foundations In Strategic Management**, (student edition), 2008, 4-16.

KAPLAN, B. ve J. A. MAXWELL. “Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems, in Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications”, Sage, **Thousand Oaks**, CA, 1994, 45-68.

KAPLAN R. S., ve D. P. NORTON. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 2004, 14-425.

KAZMI, A. **Strategic Management and Business Policy**. Mc Graw Hill, New Delhi, 2008.

KILIÇ, Mustafa. "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", **Sosyoekonomi Dergisi**, 2, 2010, 94.

KIZILKAYA, Ertuğrul. "Bir Büyük İktisatçının Metafizik Değer Yargılarına Karşı Bakışı: Joseph A. Schumpeter'in Vizyon Kavramı", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İİBF Dergisi**, 22, 1, 2003, 9.

KNOTT, P. “A Typology of Strategy Tool Applications”. **Management Decision**, 44, 8, 2006, 1090.

KUMRU, Mesut, 2010. “A Balanced Scorecard – Bazlı Kompozit Ölçüm Yaklaşımı Bir Medya Çıkış Performansını Değerlendirmek”, **Doğuş University Service Industries Journal**, İstanbul,32, 5, 2012, 823.

LAFLEY A. G, R. L. MARTİN RİVKİN J. W. ve N. SİGGELKOW. “Bringing Science to the Art of Strategy”, **Harvard Business Review**, 2012, 60.

LAWRENCE, P. ve LORSCH, J. “Differentiation and Integration in Complex Organizations”. **Administrative Science Quarterly**, 12, 1, 1967, 1-47.

LIETKA, J. “Strategic Thinking; Can it Be Taught?”, **Long Range Planning**, 31, 1, 1998, 120-129.

LINDBLOM, C.E. “The Science of Muddling Through”. **Public Administration Review**, 19, 2, 1959, 79-88.

LİVVARÇİN, Ömer ve D. KURT. **Yönetim Biliminde 49 İnsan ve 49 Teori**, Beta Yayınları, (ikinci baskı), 2012, 127.

LİVVARÇİN, Ömer ve D. KURT. “Karmaşık Ortamlarda Denge Teorisi Kullanarak Sıralı ve İlişkili Vizyon, Stratejiler ve Projeler Geliştirme”, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İstanbul, 2013, 2-6.

LUNDIN, Rolf A (Ed.). “Guest Editorial by The Winner of The IPMA Research Achievement Award 2010 ‘On Trends and The Future of Project Management Research and Profession’” **International Journal of Project Management (IJPROMAN)**, 29, 2011, 241-243.

MARCH, J.G. VE SIMON, H.A. **Organizations**. John Wiley, NewYork, 1958.

MEADE Laura M. ve A. PRESLEY, “R&D Project Selection Using The Analytic Network Process”, **IEEE**, 49, 1, 2002, 59-60.

MEREDITH ve MANTEL. **Project Management A Managerial Approach**, New York, John Wiley and Sons, 1995:42.

MILES, R.E. VE SNOW, C.C. **Organization Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, NewYork, 1978.

MILLER, D. “Configurations Revisited”. **Strategic Management Journal**, 17, 7, 1996, 505-512.

MINTZBERG, H. “Research on Strategy-Making”, **Management Academia**, 1972, 90-94.

MINTZBERG, H. “Patterns in Strategy Formation”. **Management Science**, 24, 9, 1978, 934-948.

MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations**. NJ, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983.

MINTZBERG, H. “The Fall and Rise of Strategic Planning”. **Harvard Business Review**, 72, 1, 1994, 107-114.

MINTZBERG, H. ve AHLSTRAND, B, LAMPEL J. **Strategy Safari**. Prentice Hall, London, 1998.

MONTGOMERY, G. A., B. WERNERFELT ve S. BALARKRISHNAN, “Strategy Content and the Research Process: a Critique and Commentary”. **Strategic Management Journal**, 10, 2, 1989, 189-197.

MYERS, M. D. “Qualitative Research in Information Systems”, **MIS Quarterly**, 21, 2, 1997, 241-242.

NORMAN, R. **Management for Growth**. Wiley, New York, 1977.

NYE, Joseph S. **Yumuşak Güç**, (Çev.: R. AYDIN), Elips Kitapları, İstanbul. 2005, 37.

O'CONNOR, M.K. ve NETTING, F.E. **Organization Practice**. John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2009.

O'DEL C., C. J. Grayson, Jr. N. ESSAIDES, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Dışbank Kitapları, Kelebek Matbaası, 2003, 3.

Oxford Sözlükleri İnternet Sitesi, **"Vision"**, 2014, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/vision>.

PEKGÖZLÜ, İlker. "e-Devlet Projelerinin Yönetilmesi: PolNet Projesi Örneği", **Sosyoekonomi Dergisi**, 1, 2012, 177-184.

PFEFFER, J. ve SALANCIK, G.R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Harper ve Row, NewYork, 1978.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, NewYork, 1985.

PORTER, M.E. "Towards a Dynamic Theory of Strategy". **Strategic Management Journal**, (Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), Winter, 1991, 95-117.

PORTER, M.E., "What is strategy?", **Harvard Business Review**, 74, 6, 1996, 61-78.

PORTER, M.E. **Rekabet Stratejileri**. (Çev: ULUBİLGİN, G.), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

PRAHALAD, C. K. ve G. HAMEL. "Why Searching a New Paradigm as Strategy Study Field?" **Journal of Strategic Management**, 15, 1994, 5-16.

Proje Eğitim Merkezi İnternet Sitesi, **"Proje Seçim Süreci"**, 2014, <http://www.projeegitimmerkezi.com/pemeng-d-40-proje-secim-sureci>.

Project Management Institute (PMI) internet sitesi, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**, (2013), (fifth edition), 2014, 1-18.

PUGH, D.S., HICKSON, D.J.; HINNINGS C.R., MAC DONALD, K.M., TURNER, C. ve LUPTON, T. "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis". **Administrative Science Quarterly**, 8, 3, 1963, 289-315.

REHMAN, E. **Organization Theory for Long Range Planning**. John Wiley, London, 1973.

ROYER, S. **Strategic Management and Online Selling**. Routledge, London, 2005.

RUMELT, R.P. "The Evaluation of Business Strategy". (Ed.: GLUECK, W.F.), **Strategic Management and Business Policy**. McGraw-Hill, New York, 1980, 359-367.

RUMELT, R., SCHENDEL, D. ve TEECE, D. "Strategic Management and Economics". **Strategic Management Journal**, (Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), Winter, 1991, 5-29.

SADLER, P. **Strategic Management**. Kogan Page Ltd., Oxford, 2003.

SAĞNAK, Mesut. "Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik iklim Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, 10, 2, 2010, 1121.

SARVAN, Fulya, E. DURMUŞ ARICI, J. ÖZEN, B. ÖZDEMİR, E. TARCAN İÇİGEN. "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi (Ten Schools Of Strategic Management: The Integrative Framework Of Configuration School), **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 6, 2003, 111.

SATEM İnternet Sitesi, Teknoloji Yönetimi, 2013, www.msb.gov.tr/satem.

SCHUMPETER, A. **The Theory of Economic Development**. Oxford University Press, Oxford, 1934.

SCOTT, B.R. **Stages of Corporate Development**. MA, Intercase Clearing House, Harvard Business School, Cambridge, 1971.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. Evanston, (IL: Row, Peterson), 1957.

SENGE, P. M., **The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**, Currency Publishing, Second Edition, 2006, 227-252.

SETH, A., ve G. ZINKHAN. "Strategy and the Research Process: A Comment". **Strategic Management Journal**, 12, 1991, 75-82.

SGB İnternet Sitesi, Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, "**Süreç**", Standart Belgelendirme Ltd. Şti, 2004, <http://www.sgb.gov.tr/YBS/etkinsurecyonetimiveiso90012000>.

SIMON, H. **Administrative Behaviour**. Macmillan, New York, 1947.

SINGLETON, R. ve B. C. STRAITS. **Approaches to Social Research**. Oxford University Press, New York, 1999.

SÖNMEZ, Esra. **Neden Proje Yönetimi?** (Yüksek Lisans Tezi) Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı, 2007, 43-50.

SÖYLER, İlhami. "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)", **Maliye Dergisi**, 152, 2007, 104-107.

SÖZEN, Tolga ve H. SUNAY. "Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Çalışan Yöneticilerin Yöneticilik Vizyonuna İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma", **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 3, 2007, 102.

SUSAN, K.ve B. CHAKRAVARTHY. "The Persistence of knowledge-based Advantage: an Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge", **Strategic Management Journal**, in Wiley InterScience, www.interscience.wiley.com, 23, 2002, 289.

STALK, G., EVANS, P. ve SHULMAN, L. "Competing on Capabilities: The New Rules Corporate Strategy". **Harvard Business Review**, 70, 2, 1992, 57-69.

STULTZ, Jack C. "U.S. Army Reserve Command 2020 Vision & Strategy" **Warrior-Citizen**, 2011, 7.

ŞİMŞEK, M. Ş. **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998, 368.

TAHA, H. A. **Yöneylem Araştırması**. (Çeviren ve uyarlayan: Baray S.A & Esnaf S.) Literatür Yayınları, İstanbul, 2000, 43.

TIAN, Qijia, M. A. JIAN, C. J. LIANG, O. LIU ve Z. QUAN, R. C. KWOK. "Ar-Ge Proje Seçim An Örgütsel Karar Destek Yaklaşımı", **Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE**, Hong Kong Şehir Üniversitesi Bilgi Sistemleri Bölümü Yönetim Okulu, 2002, 1.

TÜBİTAK. **Teknoloji Öngörüsü ve Ülke Örnekleri Çalışma Raporu**. Bilim ve Teknoloji Politikaları Dairesi Başkanlığı Politika Stratejisi Çalışmaları, TÜBİTAK BTP, 1,3, Aralık 2001, 4.

TÜBİTAK. **Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi**; (versiyon 19 [2 Kasım 2004]) erişim: http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/Strateji_Belgesi-V21.pdf. 2004a, 33-34.

TÜBİTAK. **Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Delfi Anketi Sonuç Raporu**, erişim: <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/yayinlar/delfi/2004b>, 82-87.

TÜBİTAK. **Teknoloji Öngörü Çalışma Sonuçları**. Sentez Raporu, 1.Cilt, Süreç ve Metodoloji, 2004c.

TÜBİTAK. **Teknoloji Öngörü Çalışma Sonuçları**, Sentez Raporu (versiyon 19[2 Kasım 2004]) erişim: http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/Strateji_Belgesi-V211.pdf, 3.Cilt, Türkiye Sentezi, Haziran 2004d, 3-8.

Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi, “**Vizyon, Strateji, Sorunsal, Kuram, Önerme, Hipotez, Model, Yaklaşım**”,2014, <http://www.tdk.gov.tr>.

Türk Silahlı Kuvvetleri İnternet Sitesi, “**TSK Görevi Kuvvet Yapısı ve Malzemeleri**”, 2014,<http://www.tsk.gov.tr>.

TSK İç Hizmet Kanunu, 4.1.1961, 211, Resmî Gazete: 10.1.1961, 10703, (değişiklik: 18.6.2003-490/9).

TSK İç Hizmet Yönetmeliği, 4.1.1961, Resmî Gazete: 10.1.1961, 10899,10900,10901.

UĞUR, Latif Onur ve U.N. BAYKAN. "Türk İnşaat Firmalarının Proje Planlama Uygulamaları Konusunda Bir Alan Çalışması", **e-Journal of New World Sciences Academy**, 3, 3, 2008, 421.

USTASÜLEYMAN, Talha ve S. PERÇİN. "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamalarında Kritik Kontrol (Başarı) Faktörlerinin Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 28, 1, 2010, 294.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. **Stratejik Yönetim**. Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**. Sage Publications, California, 1995.

WEIGL, T. **Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy**. DUV, Wiesbaden, 2008.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy and Does It Matter**. Routledge, London, 1993.

WILLAUER, B. **Consensus As Key Success Factor in Strategy Making**, DUV, Wiesbaden, 2005.

WOOTTON, S. ve T. HORNE. **Strategic Thinking: A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers**, (3rd ed.), UK, Kogan Page Publishers, 2010.

YARMAN VURAL, Fatoş Tunay. “**Ulusal Savunma ve Kalkınma İçin Bilim ve Teknoloji Vizyonu**” ODTÜ Seminer Notları, 2011, 35-36.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 6.Baskı, 2006, 119-147.

EKLER LİSTESİ

EK-A : Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) Vizyon Oluşturma, Strateji Belirleme ve Proje Seçimi Konulu Çalışmaya Ait Görüşme Formu

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE (TSK) VİZYON OLUŞTURMA,
STRATEJİ BELİRLEME ve PROJE SEÇİMİ SÜREÇLERİNE YÖNELİK
BÜTÜNCÜL BİR YÖNTEM ÖNERİSİ KONUSU TEZ ÇALIŞMASINDA
KULLANILAN GÖRÜŞME FORMU**

Araştırma Amaçları

1. TSK'da vizyon, strateji ve proje seçimi çalışmalarına yönelik etkinlikleri tanımlamak,
2. Bu etkinliklerin zayıf ve güçlü yönleri ile ve kurum çalışanları tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak,
3. Bu etkinliklerin vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi süreçlerine etkilerini incelemek,
4. Var olan süreçleri geliştirmeye yönelik öneriler ortaya koymak,
5. TSK'da vizyon, strateji ve projeler arasında uyumluluğu, sınırlı kaynakların verimli kullanımını, birimler arasında eşgüdümü sağlayacak bilimsel tabanlı bir model ortaya koymak.

GİRİŞ

Sayın Katılımcı, ben KHO Sav. Bil. Enstitüsü Teknoloji Yönetimi A.D.'nda yüksek lisans öğrencisi Müfit ÖZTÜRK, danışmanlarım ise Dr. Ömer LİVVARÇİN ve Dr. Eyüp Serdar GÖKPINAR'dır.

Kurumunuzda şu anda yürütülmekte olan vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi etkinlikler üzerine bir araştırma yapıyorum. Bu etkinliklerin değerlendirilmesi amacıyla yapılan etkinliklerin etkililiğini ve verimliliğini ortaya çıkarmayı ve bu konuda öneriler koymayı amaçlayan bu çalışmanın, kurumunuz ve alt birimleri açısından yararlı olacağını ümit ediyorum. Bu araştırma kapsamında vizyon, strateji ve proje seçimi ile ilgili alanlarda çalışan kurumunuz personeli ile görüşmeler yapıyorum.

Bu görüşmede şahıs veya kurum isminizi belirtmeniz gerekmemektedir. Yaptığım tüm görüşmelerde katılımcıların çalıştıkları uzmanlığa ait bilgiler ile sorulara verecekleri cevaplar sadece bu bilimsel araştırmada kullanılacak, bilgilerin tamamı gizli tutulacak ve kurumla veya üçüncü şahıslarla bilgi paylaşımında kesinlikle kullanılmayacaktır.

Bu çalışmada sorulara vereceğiniz cevapların doğru veya yanlış sonuçları yoktur. Ne kadar doğru ve samimi bilgiler paylaşırsanız, yapılacak olan bilimsel çalışmaya o oranda yardımcı olacaksınız. Mevcut iş yoğunluğunuz esnasında çalışmaya sağlayacağınız katkılarınızın; çalışmanın tutarlılığı, güvenilirliği ve mensubu olduğumuzdan her zaman şeref ve şan duyduğumuz TSK'yı etkileyeceğini bilmenizi isterim.

Görüşmenin yaklaşık 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin vererseniz görüşmeyi yazılı olarak kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabiliriz, hem de sorulara vereceğiniz sorulara yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak isterim.

(Katılımcının görüşlerini almadan önce kısa bir sohbet yapılacaktır. vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi süreçleri konusu kısaca açıklanacaktır.)

Askerî Hizmet Sınıfı ve Rütbe: Uzmanlığınızda Geçen Hizmet Süresi :

.....
Toplam Askerî Hizmet Süresi: Uzmanlığınız İçin Aldığınız Eğitim Süresi:

.....

SORULAR

1. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut vizyonunun hangi aşamalar takip edilerek oluşturulduğunu ve hangi temaları ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

2. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin vizyonu hangi temaları yansıtır?

3. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetleri vizyonu hangi aşamalarla oluşturulur?

4. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut stratejilerinin hangi aşamalar takip edilerek belirlendiğini ve hangi temaları ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

5. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin stratejileri hangi temaları yansıtır?

6. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin stratejileri hangi aşamalarla belirlenir?

7. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut proje seçimi sürecinde hangi aşamaların takip edildiğini ve hangi ölçütleri ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

8. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin projeleri hangi ölçütler dikkate alınarak seçilir?

9. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin projeleri hangi aşamalarla seçilir?

10. Sizce kurumsal vizyon oluřturma, strateji belirleme ve proje seęimi ile bu faaliyetlerin uygulama sonuęlarından alınan geri bildirimler birlikte dūřünūldūęünde etkililik ve verimlilięin artması ięin neler yapılabilir?

11. Kurumsal vizyon oluřturma, strateji belirleme ve proje seęimi ile bu faaliyetlerin uygulama sonuęlarını TSK ve Tūrkiye'nin yerel/bōlgesel/kūresel faaliyet sahalarda bulunması yönūnden deęerlendiriniz? Hangi uygulamalar faaliyet sahaları arasında yer deęiřtirmede eřik görevi görmektedir?

12.Bu konularda belirtmek istedięiniz ilave gōrūř ve önerileriniz varsa lūtfen aęıklar mısınız?

K₅ İLE YAPILAN GÖRÜŞMEYE AİT İÇERİK ANALİZİ

SORULAR

1. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut vizyonunun hangi aşamalar takip edilerek oluşturulduğunu ve hangi temaları ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

TEMA 3

Öncelikle diğer ülke ve kurumlarındaki vizyonların incelendiğini, daha sonra kendisine verilen yetkilerin ve belirlediği hedeflerin ışığında, konu ile ilgili uzmanlar tarafından hazırlanarak, komuta kademesinden onay alındığını düşünüyorum.

- Vizyon içerisinde göğüsçelik, modernlik, teknoloji gibi temaların yanında disiplin ve görev anlayışı gibi temaların da olduğunu düşünüyorum.
2. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin vizyonu hangi temaları yansıtır?

Gelecek,

TEMA 15

Göğüsçelik,

Teknoloji,

Hız ve sürat,

Görev bilinci,

TEMA 11

Güven,

Disiplin,

3. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetleri vizyonu hangi aşamalarla oluşturulur?

Görevlerin orbyo konulması,

Hedeflerin " " ,

Yetkilerin " " ,

Mevcut ortamın " " ,

Geleceğin ortamının " " ,

Diğer ülke ve kurumların incelenmesi,

Tespit edilen vizyonun bilimseliler tarafından incelenmesi

A - 2

EK-A'NIN DEVAMI

4. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut stratejilerinin hangi aşamalar takip edilerek belirlendiğini ve hangi temaları ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

Gecmişte yaşanan tecrübeler,
TSK'nın mevcut yapısı,
Diğer ülke silahlı kuvvetlerinin stratejileri,
TSK'ya verilen vaka ve TSK'nın hedefinin ortaya konulması,
Potansiyel ve alınan desteklerden faydalanılarak geliştirme.
- Belirlenen strateji ile TSK'nın görevinin nasıl yapılacağı ve diğer alt seviyelerde konsept ve becerilerin nasıl olacağını belirler. ^{4. AŞAMA}

5. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin stratejileri hangi temaları yansıtır?

Mevcut harp ortamı,
SK'nın imkanı, kabiliyetleri
Hedefler
G. AŞAMA
Geleceğin harp ortamı
Harp ile ilgili genel esaslar.
Kısıtlamalar.

6. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin stratejileri hangi aşamalarla belirlenir?

SK'ya verilen vaka ve hedefler ortaya konulur.
Görevleri tespit edilir.
Güç ve ortam analiz edilir.
İmkan ve kabiliyetler tespit edilir.
Tehditlerin strateji ve imkan kabiliyetleri incelenir.
Mevcut doktrinler incelenerek stratejiler tespit edilir.

EK-A'NIN DEVAMI

7. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut proje seçimi sürecinde hangi aşamaların takip edildiğini ve hangi ölçütleri ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

Kurum içerisinde veya kurum dışından iletilen/tespit edilen bir problem sahəsi incelenerek veya diğer ülkelerdeki/kurumlardaki uygulamalar ^{Aşama 5} olarak alınarak proje seçimi gerçekleştirilir.

TSK içerisindeki problem sahelerine çözüm bulunması veya iyileştirme adına yeni uygulamalar yapılması açısından fayda sağladığını düşünüyorum.

8. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin projeleri hangi ölçütler dikkate alınarak seçilir?

En iyi uygulamalar,

İhtiyaçlar,

Problem saheleri,

Alınan dersler incelenerek seçilir.

9. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin projeleri hangi aşamalarla seçilir?

SK'deki ihtiyaç ve problem saheleri tespit edilerek başlanır. Daha sonra diğer kurumlardaki uygulamalar incelenir. Uzman kişilerle problemin çözümü veya ihtiyacın karşılanması için bilimsel çalışmalar yapılır.

EK-A'NIN DEVAMI

10. Sizce kurumsal vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi ile bu faaliyetlerin uygulama sonuçlarından alınan geri bildirimler birlikte düşünüldüğünde etkililik ve verimliliğin artması için neler yapılabilir?

Bu konuda çalışan personelin niteliği artırılmalı, var süreli gelişmesi sağlanarak devamlılık sağlanmalıdır.

11. Kurumsal vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi ile bu faaliyetlerin uygulama sonuçlarını TSK ve Türkiye'nin yerel/bölgesel/küresel faaliyet sahalarında bulunması yönünden değerlendiriniz? Hangi uygulamalar faaliyet sahaları arasında yer değiştirmede eşik görevi görmektedir?

Bu kurumların doğru belirlenmesi ve uygulanması, TSK'nın ve Türkiye'nin doğru ilgi alanlarına yönelmesini ve bölgesinde /dünyada bilinen ve saygı duyulan bir kurum olmasını sağlar.

12. Bu konularda belirtmek istediğiniz ilave görüş ve önerileriniz varsa lütfen açıklayınız?

KİİLE YAPILAN GÖRÜŞMEYE AİT İÇERİK ANALİZİ

SORULAR

1. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut vizyonunun hangi aşamalar takip edilerek oluşturulduğunu ve hangi temaları ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

Temalar: Tahmin edilen "gelecek" ve buna ait muhtemel "gereksinimler" ve önemli "değişimler"

Gelecek öngörüsü bu temaların en çok faydayı sağladığını düşünüyorum.

Aşamalar: Misyonla paralel olarak ana odakları faydalanarak mevcut durumun analizi (kendimiz, çevremiz vb.) ve geleceğin tasarımı yolu ile.

2. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin vizyonu hangi temaları yansıtır?

"Kuvvetli yönlerin öne çıkarılması ve bunların üzerine daha çok yatırım yapılması, mutlaka bazı yönlerden emrî olunması."

AŞAMA-10

Diğer bir tema da "rakiplerin" durumu alınmalıdır.

Rekabet ortamı ve bu rekabetin neresinde olduğunı gözlemledik.

Bunun sadece rakiplere değil vizyon oluşturulabilir.

3. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetleri vizyonu hangi aşamalarla oluşturulur?

Vizyon oluşturulurken mutlaka mevcut durumun gerçek durumu tespiti gereklidir.

Müteakiben gelişme ve ilerleme kapasitesinin belirlenmesi gerekir.

Daha sonra bunları keşif olarak, vizyonu da oluşturulabilir.

EK-A'NIN DEVAMI

4. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut stratejilerinin hangi aşamalar takip edilerek belirlendiğini ve hangi temaları ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

TSK'nın stratejilerinin bilimsel olarak ve belirli bir aşama ile tespit edilmesine fazla inanmıyorum (çok fazla bilgi olmasından da kaynaklanabilir)

Bu nedenle, bana ve kuruma herhangi bir fayda sağladığını düşünmüyorum.

Tek istisna; Milli Silah / araç gereçlere yönelik stratejimizi ^{TEMA 1} son derece faydalı görüyorum.

5. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin stratejileri hangi temaları yansıtır? ^{11. AŞAMA}

- "Kendine yetebilme" (arzani ölçüde)
- "Teknolojik üstünlük" için insangücü ve eğitim yatırımının önem verilmesi
- insangücü temininde hız, seçici ve kaliteli düşürme (kaliteli insangücü) ^{TEMA 17}
- "Sade (Yalın) süreçler" benimsenmesi
- "Modülerlik" ^{TEMA 18} ve "nişlilik" artırılması
- "Yatay hiyerarşiye" geçiş

6. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin stratejileri hangi aşamalarla belirlenir?

Strateji — vizyona ulaşmak için yollardır.

Bu nedenle önce vizyonun oluşturulması gerekir.

Bunun haricinde mevcut stratejilerin de gözden geçirilmesi gerekir.

Belirli stratejilerin simüle edilmesi ^{TEMA 22} ve farklı senaryolar ile test edilmesi ^{TEMA 21} gerekir. Stratejilerin mutlaka modellenmesi olması gerekir.

EK-A'NIN DEVAMI

7. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mevcut proje seçimi sürecinde hangi aşamaların takip edildiğini ve hangi ölçütleri ile hem size hem de kurumunuza fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

AŞAMA II

Harekat ihtiyacı ve bütçe aşamaları.

Harekat ihtiyacının kavram olarak faydalı ana pratikte iyi analiz edilmediğini düşünüyorum.

AŞAMA II

Ayrıca, Önceliklendirme yapılmasının da faydalı olduğunu düşünüyorum.

8. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin projeleri hangi ölçütler dikkate alınarak seçilir?

- Maliyet
- İdare edilebilirlik (insan gücü, bakım, yetenek vb.)
- Diğer mevcut sistem/projeler ile uyumluluk
- Basitlik (TEMA 29) (Tek bir konuda olması)

9. Sizce dünyanın en mükemmel silahlı kuvvetlerinin projeleri hangi aşamalarla seçilir?

Stratejilerden yola çıkılmalı.

TEMA 28

Hangi stratejinin hangi proje ile desteklenebileceğini tespit edilmesi.

Referans / rakip kurumların incelenmesi

Aday / alternatif projelerin birbirleri ile karşılaştırılması.
(Benchmark)

Fayda / riskler kuvvetli / zayıf yönlerin sıkarılması.

Proje seçimi

A - 4

EK-A'NIN DEVAMI

10. Sizce kurumsal vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi ile bu faaliyetlerin uygulama sonuçlarından alınan geri bildirimler birlikte düşünüldüğünde etkililik ve verimliliğin artması için neler yapılabilir?

Kurumun asli görevlerle odaklanması,
fali görev ve fonksiyonları uygun şekilde delega etmesi
insan gücünün analizi için yapılarak küçültmesi (göçürse)
Hangi görevlerin asli olduğunun netleştirilmesi.

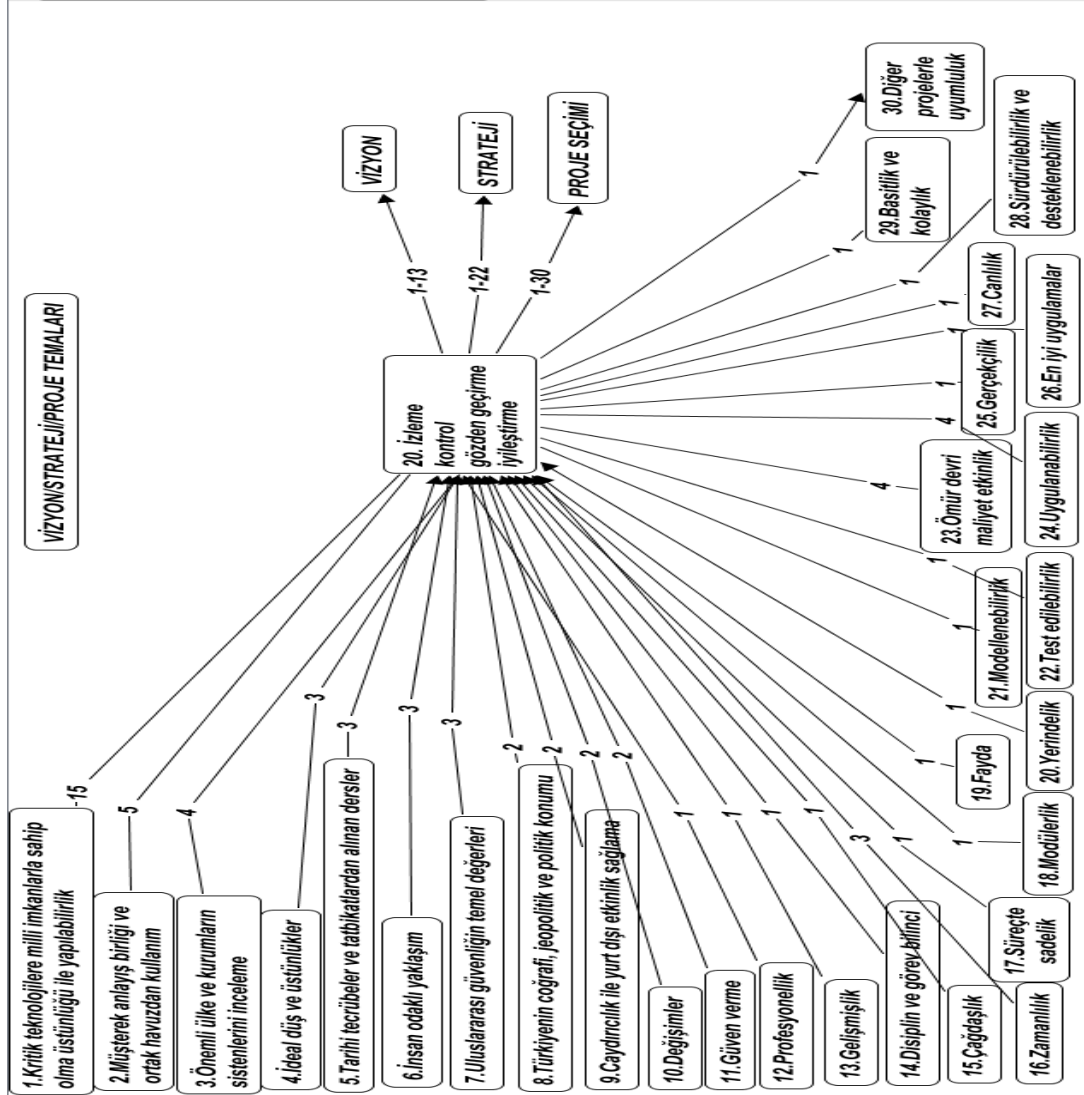
11. Kurumsal vizyon oluşturma, strateji belirleme ve proje seçimi ile bu faaliyetlerin uygulama sonuçlarını TSK ve Türkiye'nin yerel/bölgesel/küresel faaliyet sahalarda bulunması yönünden değerlendiriniz? Hangi uygulamalar faaliyet sahalari arasında yer değıstirmede eşik görevi görmektedir?

TSK'nın yerel/bölgesel/küresel faaliyet sahalarda bulunma
durumu tamamen ~~Türkiye~~ Türkiye Cumhuriyeti'nin içinde bulunduğu
ortamalar, uluslararası kuruluşlar ve uyguladığı dış siyasete bağlıdır.
TSK olarak buna yön verilmesi son derece kusurlu bir
ölçekte olabilir.
Bu bakımdan, vizyon, ve stratejilerde buna bağlı olduğunu düşünüyorum

12. Bu konularda belirtmek istediğiniz ilave görüş ve önerileriniz varsa lütfen açıklayınız?

—

İÇERİK ANALİZİ VE SAYISAL ANALİZ SONUCU GÖRÜŞME VERİLERİNDEN ELDE EDİLEN “TEMALAR”



İÇERİK ANALİZİ VE SAYISAL ANALİZ SONUCU GÖRÜŞME VERİLERİNDEN ELDE EDİLEN “AŞAMALAR”

